

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky
strategického řízení**

**The Project of the Business Performance Increase by
Means of Strategic Management**

Petra Štěpánová

Plzeň 2012

ZADÁNÍ

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 25. 4. 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Milanu Šulákovi, CSc. za jeho odborné vedení, poskytování cenných rad a připomínek a za ochotu a čas, který mi při vedení diplomové práce věnoval.

Mé poděkování též patří odbornému konzultantovi z podniku Sedlická strojírna, s.r.o., panu Ing. Michalu Zemanovi za trpělivé poskytování potřebných informací a rad potřebných pro vypracování této práce.

V neposlední řadě chci poděkovat své rodině, která se velkou měrou podílela na tom, abych mohla diplomovou práci dokončit.

Obsah

Úvod	7
1 Střednědobý strategický plán rozvoje podniku a jeho analýza prostředí	9
1.1 Představení společnosti	9
1.1.1 Historie společnosti.....	9
1.1.2 Produkty a služby společnosti.....	10
1.1.3 Organizační struktura.....	11
1.1.4 Finanční výsledky společnosti	12
1.2 Střednědobý strategický plán	15
1.2.1 Poslání.....	16
1.2.2 Vize	16
1.2.3 Strategické cíle.....	17
1.2.4 Strategie	18
1.3 Analýza prostředí	19
1.3.1 Externí analýza	19
1.3.2 Interní analýza.....	29
1.4 Strategická analýza.....	33
1.4.1 Matice TOWS	33
1.4.2 Matice GE	35
1.4.3 Korekce vize a strategických cílů	37
2 Zpracování finančního plánu a doložení jeho parametrů výkonnosti pomocí finanční analýzy	39
2.1 Zkrácený finanční plán a jeho finanční analýza.....	39
2.1.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	39
2.1.2 Plánovaná rozvaha	41
2.1.3 Zkrácená finanční analýza	43
2.2 Podrobný finanční plán a jeho finanční analýza	47
2.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	47
2.2.2 Plánovaná rozvaha	56
2.2.3 Finanční analýza podrobného finančního plánu	61
2.2.4 Shrnutí.....	67
3 Vypracování komplexní implementace plánu modelem BSC s uvedením analýzy rizik	68
3.1 Implementace plánu modelem BSC.....	68

3.1.1	Balanced Scorecard: moderní komplexní metoda řízení výkonnosti	68
3.1.2	Odvození strategických cílů jednotlivých perspektiv	71
3.1.3	Návrh měřítek cílů a stanovení požadovaných cílových hodnot	75
3.2	Analýza rizik	79
3.2.1	Určení rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti	79
3.2.2	Analýza citlivosti	81
3.2.3	Nepřímé stanovení rizika	84
3.2.4	Opatření pro snížení rizika	93
3.2.5	Korekce vybraných cílových hodnot měřítek	94
4	Vypracování modelu strategické mapy z určených komplexních cílů a vazeb příčina-důsledek	97
4.1	Specifikace cílů v jednotlivých perspektivách	97
4.1.1	Vyjasnění strategie	97
4.1.2	Typy strategických map	97
4.1.3	Posouzení cílů jednotlivých perspektiv	104
4.2	Tvorba strategické mapy podniku	110
4.2.1	Budování vztahů příčina-důsledek	110
4.2.2	Odstranění nadbytečných vazeb mezi cíli	116
4.2.3	Story of the Strategy	119
4.3	Přidělení odpovědností za plnění jednotlivých cílů	121
4.4	Závěrečné shrnutí	124
	Závěr	126
	Seznam tabulek	127
	Seznam obrázků	131
	Seznam použitých zkratk	132
	Seznam použité literatury	133
	Seznam příloh	136

Úvod

Tato diplomová práce se věnuje tématu zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení. Pro tento účel bude zpracován strategický plán rozvoje podniku a jeho implementace bude provedena za pomoci jedné z nejmodernějších koncepcí současnosti, kterou je Balanced Scorecard.

Obsah diplomové práce se člení do čtyř hlavních kapitol. Kapitola 1 se bude věnovat tvorbě střednědobého strategického plánu rozvoje podniku. V úvodu této kapitoly bude představena společnost Sedlická strojírna, s.r.o., pro niž bude projekt zvyšování výkonnosti tvořen. Následovat bude popis střednědobého strategického plánu podniku, kde bude definováno poslání, vize, strategické cíle a strategie jejich dosažení. Poté bude provedena analýza externího a interního prostředí, pomocí níž budou identifikovány příležitosti a hrozby plynoucí z externího okolí a dále silné a slabé stránky podniku. V závěru kapitoly bude zpracována strategická analýza a navrženy případné změny ve strategickém plánu.

V kapitole 2 bude pro účely kontroly plnění výkonnosti parametrů stanoveného plánu zpracován finanční plán podniku a jeho finanční analýza. V první části bude uveden zkrácený finanční plán včetně jeho finanční analýzy, jehož účelem bude předběžné zhodnocení strategického záměru z finančního hlediska. Druhá část této kapitoly bude věnována podrobně rozpracovanému finančnímu plánu včetně provedení podrobnější finanční analýzy. Finanční plán bude v obou případech tvořit plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha pro roky 2012 až 2014.

Kapitola 3 se bude týkat implementace plánu podle metodiky BSC a v rámci této kapitoly bude též provedena analýza rizik uvedeného strategického záměru. Implementace plánu podle BSC se v této kapitole zaměří především na odvození strategických cílů v jednotlivých perspektivách a výběr měřítek těchto cílů BSC a jejich předpokládaných cílových hodnot. Při analýze rizik budou určeny rizikové faktory a jejich významnost, dále bude zpracována analýza citlivosti a provedeno nepřímé stanovení rizika pomocí analýzy bodu zvratu a vypracování strategických scénářů. V závěru analýzy rizik budou doporučena některá opatření pro možná snížení rizik.

Kapitola 4 se bude věnovat další části implementace plánu pomocí BSC, a to vypracování modelu strategické mapy ze stanovených strategických cílů BSC. Budou

zde specifikovány a posouzeny jednotlivé cíle BSC na základě toho, zda podporují strategii podniku. Tato strategie bude porovnána s některými typy obecných strategií a příslušnými odvozenými strategickými mapami. Dále budou již budovány vztahy příčina-důsledek, na jejichž základě bude sestavena výsledná strategická mapa včetně slovního popisu. V závěru této kapitoly budou navrženy osoby či týmy zodpovědné za plnění strategických cílů jednotlivých perspektiv.

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu pro zvýšení výkonnosti podniku prostředky strategického řízení a využití metodiky BSC pro tento účel. Mezi dílčí podpůrné cíle tedy patří zejména vypracovat strategický plán rozvoje podniku a implementovat jej pomocí metody BSC. Výstupem by měla být strategická mapa, která názorně vyjádří celou navrženou strategii a jasně určí jednotlivé kroky potřebné pro naplnění stanovených cílů.

1 Střednědobý strategický plán rozvoje podniku a jeho analýza prostředí

1.1 Představení společnosti

Sedlická strojírna, s.r.o. se zabývá se vývojem a výrobou strojů, zařízení a technologií, které jsou určeny zejména pro dřevařský a lesnický sektor. Společnost byla založena v roce 2004 současnými majiteli panem Ing. Václavem Říhou a panem Vladimírem Růžičkou a třetím společníkem, kterým byla Strojírna Sedlice, a.s. Ta svůj podíl v roce 2006 odprodala společnosti VJR, s.r.o., jež jej v roce 2010 převedla na společnost DABRAVA CO LIMITED.

Tab. č. 1: Základní údaje o společnosti

Název společnosti	Sedlická strojírna, s.r.o.
Právní forma	společnost s ručením omezeným
IČO	26071223
Sídlo společnosti	Sedlice u Blatné, Kostelní 401, PSČ 387 32
Datum vzniku	14. 2. 2004
Společníci a jejich obchodní podíl	Ing. Václav Říha – 40 % Vladimír Růžička – 40 % DABRAVA CO LIMITED – 20 %
Předmět podnikání	velkoobchod, specializovaný maloobchod, výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů, příprava a vypracování technických návrhů, výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely, povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
Základní kapitál	11 200 000,- Kč

Zdroj: [26]

1.1.1 Historie společnosti

Sedlická strojírna, s.r.o. byla založena v roce 2004 jakožto dceřiná společnost firmy Strojírna Sedlice, a.s., jejíž historie sahá až do roku 1954. Společnost vznikla jako středisko zaměřené na výrobu manipulační techniky pro Jihočeské státní lesy. Od počátku byla hlavní činností výroba techniky usnadňující manipulaci s vytěženým dřevem a jeho zpracování. Zpočátku se výroba orientovala na mechanismy

pro vytahování surového dřeva na skládky a dále také na výrobu odkorňovačů. Později se začaly vyrábět mechanismy pro manipulaci s vytěženou kulatinou, nejprve málo mechanizované až po dnešní plně automatizované a řízené počítačem vyžadující minimální obsluhu. V roce 1992 prošla společnost privatizací a vznikla Strojírna Sedlice, a.s.

Vznikem dceřiné společnosti Sedlická strojírna, s.r.o. došlo ke změnám v předmětu podnikání samotné akciové společnosti, která se zaměřila na výrobu technologických částí, dílů a komponentů, a dodávky technologických celků po obchodní, ideové, projekční, montážní a servisní stránce nyní zajišťuje Sedlická strojírna, s.r.o. Pro společnost se tak Strojírna Sedlice, a.s. stala jedním z hlavních dodavatelů. Umístění těchto dvou společností v jednom areálu přispívá k úspoře vynaložených nákladů a umožňuje kontrolu výroby dílů jak po kvalitativní, tak po časové stránce při plnění termínů dodání.

1.1.2 Produkty a služby společnosti

Společnost Sedlická strojírna, s.r.o. nabízí stroje, zařízení a technologie používané zejména při zpracování a užití dřevní hmoty. Orientuje se na zajištění kompletních technických návrhů, kompletaci zařízení a veškerých souvisejících služeb. Podnik nabízí dodávky technologických celků, které zabezpečí celý proces zpracování dřevní hmoty od rozmanipulování kulatiny, roztřídění dle kvality, zpracování výřezů pomocí pilnice, třídění a složení řeziva do hrání, až po plně automatizované odpadové hospodářství. Podnik dodává též jednotlivé stroje a zařízení či vyřeší určitý úsek v procesu zpracování a užití dřevní hmoty. Vždy se jedná o zakázkovou výrobu, která je přizpůsobena potřebám a požadavkům konkrétního zákazníka.

Přestože se společnost orientuje především na poskytování produktů na zakázku a má poměrně široký sortiment, je možné jej rozdělit do několika základních oblastí:

- manipulační a třídící linky a další zařízení pro manipulační sklady – měření, třídění, krácení kulatiny, reduktory kořenových náběhů, odkorňovače;
- kompletní pilařské linky – dopravníky, pořezová zařízení, třídění a paktování řeziva, doprava a zpracování odpadu;
- transportní zařízení – zařízení určená pro dopravu zejména kusového a sypkého materiálu;

- kotelny na dřevní odpad – včetně hydraulických posuvných roštů a dalších zařízení včetně automatizace;
- technologie pro výrobu lepeného programu – zařízení pro výrobu okenních hranolů, biodesek, spárovek, cementovláknitých a třískových desek, vrstveného lamelového dřeva (BSH), konstrukčního napojovaného dřeva (KVH), dvouvrstvých a třívrstvých hranolů (Duobalken a Triobalken);
- automatizace strojů a zařízení.

Podrobnější informace o produktech společnosti je možné nalézt v příloze A.

Kromě výše zmíněných produktů společnost nabízí také komplexní služby související s jejich realizací. Tyto služby jsou nabízeny též zcela samostatně. Jde zejména o projektování strojů a zařízení ve 2D a 3D CAD, montáž, demontáž, repase zařízení, servis či odborná školení.

Podnik je však schopen dodávat technologie i do dalších oborů. V tomto směru se zaměřuje na technologie průmyslové automatizace. Dokladem toho mohou být některé z realizovaných zakázek, například dodávka linky na třídění PET lahví, linky na odmašťování chladičů do aut, linky na paktování a dopravu dlaždic a další. Některé z těchto a dalších realizovaných dodávek jsou shrnuty v rámci přílohy B.

1.1.3 Organizační struktura

Podnik má jednoduchou organizační strukturu. Nejvyšší řídicí funkce zastávají samotní jednatelé společnosti. Za obchodní a marketingové činnosti je zodpovědný manažer obchodu a marketingu a dále je organizace rozčleněna na tři oddělení, a to projekční a konstrukční oddělení, účetní oddělení a oddělení montáže.

Projekční a konstrukční oddělení je schopno vypracovat kompletní technické návrhy a realizovat tak i zakázky bez patřičných výkresových dokumentací. Za pomoci CAD programů jsou zde navrhovány projekty strojů a zařízení včetně elektronického vybavení stroje, hydraulických a pneumatických okruhů. Oddělení montáže zahrnuje pracovníky, kteří jsou zodpovědní zejména za kompletaci strojů a zařízení. Podílejí se též na uvedení zařízení do provozu a dalších příslušejících činnostech.

Ve společnosti je v současné době zaměstnáno celkem 21 zaměstnanců, jejich počet byl v minulém období stabilní. Větší podíl zaměstnanců zůstal po rozdělení původní

společnosti v roce 2004 ve společnosti Sedlická strojírna, a.s. zejména z důvodu zajištění výroby. V této společnosti je stěžejním útvarem zajišťující samotnou výrobu oddělení technické přípravy výroby, které je v přímém kontaktu s pracovníky projekčního a konstrukčního oddělení Sedlické strojírný, s.r.o. díky shodné lokalizaci těchto pracovišť. Společnost Sedlická strojírna, s.r.o. se díky tomuto oddělení výroby komponent může koncentrovat na obchodní činnost, plnění představ zákazníků a poskytování servisu a dalších služeb, zatímco díky shodnému umístění obou společností v jednom areálu má stále kontrolu nad průběhem výroby.

1.1.4 Finanční výsledky společnosti

V této části budou stručně zhodnoceny finanční výsledky společnosti za poslední roky.

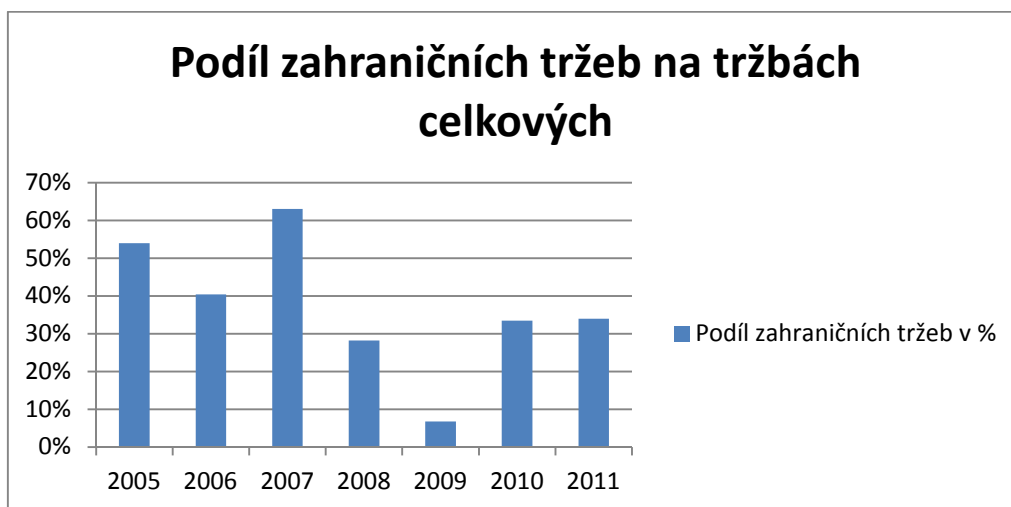
Tab. č. 2: Vývoj tržeb v období 2005 – 2011 (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby ČR	29 866	55 918	58 108	90 249	123 989	52 172	35 014
Tržby zahraničí	35 005	37 948	98 809	35 496	9 113	26 228	17 964
Tržby celkem	64 871	93 866	156 917	125 745	133 102	78 400	52 978
Meziroční vývoj		+ 44,7 %	+ 67,2 %	- 20 %	+ 5,9 %	- 41,1 %	-32,4 %

Zdroj: interní informace společnosti

Z tabulky č. 2 je patrné, že v letech 2010 a 2011 došlo k významnému propadu tržeb. Hlavním důvodem byla zvýšená nejistota na straně zákazníků společnosti, tj. zejména podniků v oblasti dřevozpracovatelsví, která utlumila investice do nových technologií. Tato nejistota plynula jednak z probíhající ekonomické krize, která v mnoha případech mohla vést k omezování investic z důvodů obav týkající se budoucího vývoje, a jednak z vnitřní nejisté situace v dřevařském a lesnickém oboru. V roce 2010 tržby poklesly o více než 40 % oproti předchozímu roku na hodnotu 78,4 mil. Kč a v roce 2011 došlo ke snížení tržeb až na hodnotu 54 mil. Kč.

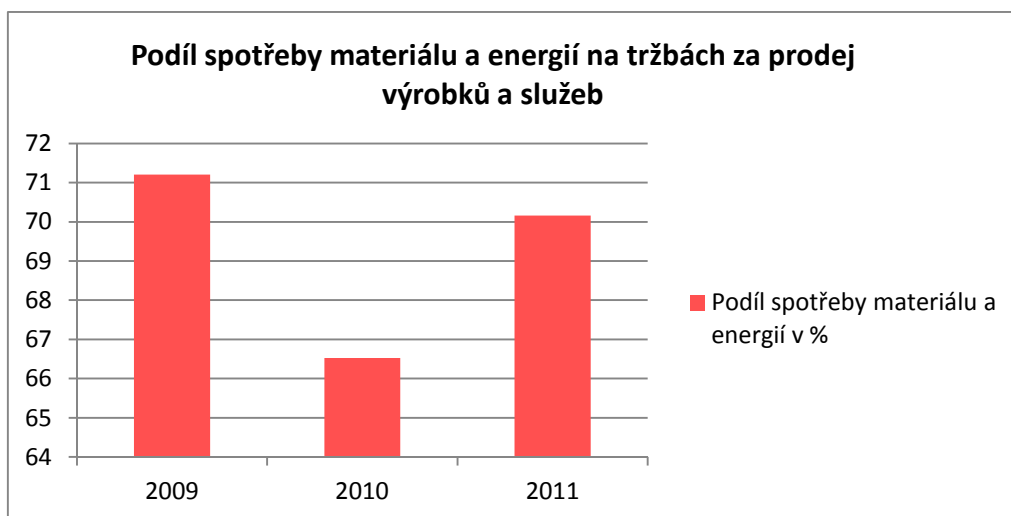
Obr. č. 1: Podíl zahraničních tržeb na tržbách celkových (v %)



Zdroj: interní materiály společnosti

Společnost se zaměřuje jak na tuzemské, tak na zahraniční zakázky. Z obrázku č. 1 je patrné, že v roce 2009 došlo k velkému snížení podílu zahraničních tržeb na tržbách celkových. K tomuto vývoji přispěla hospodářská krize, jež se začínala projevovat na zahraničních trzích. Společnost se proto snažila tuto nastalou situaci řešit vyšší orientací na tuzemský trh. V letech 2010 a 2011 se poměr zahraničních tržeb na tržbách celkových zvyšoval, k čemuž však přispěl též pokles tržeb z tuzemských zakázek. Ten byl spojen s pozdějším dopadem ekonomické krize a především s vnitřními problémy dřevozpracovatelského sektoru.

Obr. č. 2: Podíl spotřeby materiálu a energií na tržbách za prodej výrobků a služeb (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 2 je patrný vývoj spotřeby materiálu a energií vztažený k tržbám za prodej výrobků a služeb. V roce 2010 poklesla hodnota tohoto podílu na 66,5 %. Důvodem byl zejména vývoj cen vstupních surovin výroby v závislosti na ekonomické krizi. Ceny tohoto materiálu v tomto období poklesly v průměru o cca 16-18 %. Přes snahu o úspory energií a materiálu však v roce 2011 došlo k opětovnému nárůstu podílu jejich spotřeby zejména z důvodu opětovného růstu vstupních surovin. Tento nepříznivý trend bude v následujícím období pravděpodobně pokračovat. V případě nákladů na služby se podařilo snížit v roce 2011 jejich podíl na celkových tržbách z 14,3 % na 11,4 % především díky úsporným opatřením v této oblasti.

U osobních nákladů došlo v roce 2010 ke snížení o 9 % na hodnotu 9,72 mil Kč, v roce 2011 došlo k dalšímu nepatrnému poklesu o 1,2 % na hodnotu 9,67 mil. Kč. Tento vývoj byl zapříčiněn zejména poklesem některých variabilních složek mezd zaměstnanců.

Obr. č. 3: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2009 – 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 3 je možné pozorovat pokles výsledku hospodaření před zdaněním v posledních letech. V roce 2010 došlo k poklesu zisku před zdaněním o 6 % na hodnotu 4,84 mil. Kč, což se jeví vzhledem k významnému poklesu tržeb jako uspokojivý výsledek. K výraznému propadu zisku došlo v roce 2011 na hodnotu 377 tis. Kč, k čemuž přispěl zmíněný vývoj přímých nákladů na materiál a energie a též existence některých nákladů se stabilní výší, jako jsou například náklady osobní.

V tabulce č. 3 jsou shrnuty nejvýznamnější ukazatele finanční analýzy pro období 2009 – 2011 a jejich srovnání s oborovými průměry.

Tab. č. 3: Srovnání vybraných ukazatele finanční analýzy podniku s oborovými průměry v roce 2009 a 2010

	2009			2010			2011		
	Sedlická strojírna	Oborové průměry		Sedlická strojírna	Oborové průměry		Sedlická strojírna	Oborové průměry ¹	
		NACE 25	NACE 28		NACE 25	NACE 28		NACE 25	NACE 28
ROA (%)	7,7	6	5,6	6,1	5,8	7,7	0,5	6,8	6,8
ROE (%)	6,6	7,8	7,7	7,9	8,2	13,4	0,7	10,7	10,6
Běžná likvidita	3,7	1,75	1,46	2,8	1,71	1,62	3,6	1,53	1,64
Pohotová likvidita	3,5	1,10	0,95	1,9	1,1	1,07	2,8	1,00	1,08
Obrat aktiv	1,99	1,03	0,88	0,99	1,05	0,99	0,73	1,18	1,04
Celková zadluženost (%)	20,8	51	55,1	27	54,2	52,7	20,72	54,4	50,4

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele jsou srovnány s oborovými průměry, konkrétně s kategoriemi NACE 25: *Výroba konstrukcí a kovových výrobků* a NACE 28: *Výroba strojů a zařízení*. [23] Při tomto porovnání je možné dojít k závěru, že společnost měla v letech 2009 a 2010 poměrně uspokojivé výsledky těchto ukazatelů. Vzhledem k dosažení nízkého hospodářského výsledku v roce 2011 poklesly hodnoty ukazatelů rentability na velmi nízkou úroveň. Pokles tržeb se v tomto období též odráží ve snižování obratu aktiv. V případě ukazatelů likvidity a zadluženosti dosahuje podnik v porovnání s oborem dobrých výsledků.

1.2 Střednědobý strategický plán

„Planning. Doing things today to make us better tomorrow. Because the future belongs to those who make the hard decisions today. “

Eaton Corporation [2]

Předchozí citát velmi dobře vystihuje důležitost strategického plánování. Pokud chce podnik obstát v konkurenčním prostředí, musí již dnes dělat vše pro svou vlastní budoucnost. Nelze se zastavit a „žít“ pouze z minulosti vlastních úspěchů. Je potřeba si stanovit jasnou vizi, potažmo konkrétní cíle, kterých chce společnost dosáhnout, a usilovat o jejich naplnění. Pokud podnik neprovádí strategické plánování a nezabývá se svojí vlastní budoucností, je velmi pravděpodobné, že se jeho konkurenční pozice

¹ Oborové průměry roku 2011 vycházejí ze zveřejněných údajů pro 1. pololetí 2011.

bude postupně oslabovat. Orientace na budoucnost je pro úspěch a prosperitu v dnešní době klíčová.

V této části proto budou vymezeny důležité prvky strategického plánování, konkrétně poslání, vize a strategické cíle společnosti včetně strategie jejich naplnění.

1.2.1 Poslání

Při definování poslání je vhodné si odpovědět na základní otázku: „*What is our Business?*“. Poslání je v zásadě časem neměnné vyjádření smyslu existence podniku, který odlišuje tento podnik od ostatních obdobných organizací. Jasně vyjádřené poslání vystihuje hodnoty a priority organizace a sleduje budoucí směřování organizace. [2]

Posláním společnosti Sedlická strojírna, s.r.o. je uspokojování potřeb a požadavků zákazníků především v oblasti dřevozpracujícího průmyslu s cílem podpory technického a technologického rozvoje v tomto sektoru pomocí zvyšování kvality vybavenosti provozu dřevařských, lesnických a dalších společností.

Hlavním cílem je získání spokojených zákazníků díky maximálnímu přizpůsobení se jejich požadavkům, poskytování kvalitních produktů „šitých na míru“ a zajištění komplexních služeb po celou dobu životnosti dodaných zařízení.

1.2.2 Vize

Vize specifikuje, kde chce organizace být či čeho chce dosáhnout v určitém jasně definovaném časovém intervalu. Na základě vize jsou určovány konkrétní strategické cíle a způsob jejich dosažení. [18]

Vize společnosti do roku 2014 se skládá z následujících komponent:

- nabídka širokého sortimentu produktů a služeb prostřednictvím zvyšování schopnosti řešit nejrůznější individuální požadavky zákazníků;
- zákaznická orientace společnosti, zlepšování komunikace s potencionálními i stávajícími zákazníky, flexibilita a přizpůsobování se požadavkům, navazování a udržování dlouhodobých vztahů a prohlubování důvěry;
- zlepšení finančních výsledků společnosti růstem tržeb a snižováním, resp. optimalizací výrobních nákladů;

- překonání propadu v tržbách posledních let zejména aktivnějším získáváním nových zákazníků a zaměřením se kromě dřevozpracujícího průmyslu na další obory, kde je možno využít znalostí a schopností společnosti;
- pronikání na trhy střední a východní Evropy;
- investování do majetku společnosti za účelem snížení provozních nákladů, zefektivnění činnosti podniku a zvýšení kvality výstupů pro zákazníka;
- zvyšování odborného růstu zaměstnanců, rozvoj jejich vzdělání v potřebných oblastech činnosti společnosti.

1.2.3 Strategické cíle

Strategické cíle mohou být definovány jako konkrétní výsledky, kterých chce organizace dosáhnout při naplnění svého základního poslání. Tyto cíle jsou zásadní pro úspěch organizace, neboť stanovují směr, napomáhají hodnocení, ukazují hlavní priority a poskytují základ pro efektivní plánovací, organizační, motivační a kontrolní činnosti. [2]

Na základě vize společnosti Sedlická strojírna, s.r.o. je možno vyvodit následující strategické cíle pro roky 2012 – 2014:

1. Dosažení hodnoty celkových tržeb ve výši cca 95 mil. Kč. Meziročně je cílem nárůst tržeb o 20 % v letech 2012 a 2013 a o 25 % v roce 2014.
2. Pomalejší růst výkonové spotřeby oproti tržbám. V roce 2012 dosáhnout růstu výkonové spotřeby ve výši 90 % nárůstu tržeb, v letech 2013 a 2014 pak ve výši 80 %. Cílem je tedy růst výkonové spotřeby o 18 % v roce 2012, 16 % v roce 2013 a o 20 % v roce 2014.
3. Dosažení výše zisku před zdaněním na úrovni 10 mil. Kč v roce 2014.
4. V roce 2014 dosažení hodnot ukazatelů ROA 12 %, ROE 14 % a ROS 11 % a kladné hodnoty EVA.
5. Získání alespoň padesátiprocentního podílu zahraničních tržeb na tržbách celkových.
6. Získávání nových zákazníků mimo obor dřevozpracovatelství, v roce 2014 je cílem podíl okolo 15 % hodnoty těchto zakázek na tržbách.
7. Zlepšení marketingové komunikace se zákazníky, zvýšení propagačních činností.

8. Dodržování smluvených termínů dodání.
9. Zkrácení procesu poprodejního servisu.
10. Investice do softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení a do nákupu a zprovoznění laserového pálicího stroje.
11. Zavedení přesnějšího sledování spokojenosti zákazníků. Každoroční provádění průzkumů k získání informací o spokojenosti zákazníků.
12. Snížení podílu nespokojených zákazníků vysledovatelného průzkumy spokojenosti.
13. Rozvoj jazykového vzdělání zaměstnanců. Pořádání kurzů anglického jazyka v letech 2012 a 2013.

1.2.4 Strategie

Strategie znamená postup, jakým je možné dosáhnout vytyčených cílů. [18]

Stěžejním cílem společnosti je zlepšení finančních výsledků, a to zejména v podobě zvýšení zisku a ukazatelů rentability. Toho bude dosaženo jednak růstem tržeb a jednak úsporou hlavních výrobních nákladů.

Pro podporu růstu tržeb bude nezbytné zvýšit aktivitu v oblasti propagace. Společnost bude usilovat o diverzifikaci z hlediska geografického a bude se tedy soustředit na získávání zahraničních zákazníků obecně a pokoušet se pronikat též na trhy střední a východní Evropy. Pro tento úkol je velmi žádoucí zvýšit jazykové znalosti stěžejních zaměstnanců. Bude též usilovat o diverzifikaci z hlediska cílových segmentů trhu ve smyslu nabídky produktů a služeb v dalších oborech mimo dřevozpracovatelsství, jde například o nabídku linek automatizace výroby, kotelen a transportních zařízení využitelných v mnoha oborech či nabídku samostatných služeb širšímu okruhu zákazníků. Pro dosažení spokojenosti zákazníků a kvalitních referencí musí podnik dbát zejména na maximální přizpůsobení požadavkům zákazníka a též na dodržování termínů dodávek a zkracování doby poprodejního servisu, což znamená zaměřit se na procesy týkající se návaznosti pracovních činností v podniku a též ve vazbě na dodavatele. Pro kontrolu je navrženo zavedení procesu sledování spokojenosti zákazníků v pravidelných intervalech.

Nedílnou součástí strategie podniku je snížení nákladů a dosažení uspokojivějších finančních výsledků. Z tohoto důvodu je v plánu nákup pokročilejšího softwaru CAD,

pomocí kterého je možné simulovat reálný pohyb zařízení, což by mělo uspořit náklady vzniklé chybovostí ve výrobě, jež se tak zefektivní a ovlivní též náklady na materiál Sedlické strojírny s.r.o. Tato investice umožní snížit počet pracovníků v projekčním a konstrukčním oddělení o dva zaměstnance díky výrazné časové úspoře při návrzích. Druhou významnou plánovanou investicí je nákup laserového pálicího stroje.² Tento stroj pracuje velmi přesně a rychleji, sníží tedy čas a zmetkovitost výroby a odpadne potřeba dalšího obrábění. Tato investice tak přispěje ke snížení nákladů za materiál společnosti. Plánované investice tedy podpoří cíl snížení výkonové spotřeby oproti tržbám. V rámci tohoto cíle je reflektována skutečnost zavádění těchto investic do provozu, proto je v roce 2012 cílem nárůst výkonové spotřeby ve výši 90 % růstu tržeb, zatímco v letech 2013 a 2014 je již počítáno s 80 % nárůstem výkonové spotřeby k tržbám.

Zejména těmito prostředky by mělo být dosaženo hlavních finančních cílů v podobě zvýšení zisku a ukazatelů rentabilit a dosažení kladné hodnoty ukazatele EVA.

1.3 Analýza prostředí

1.3.1 Externí analýza

Účelem analýzy externího prostředí je konfrontování strategického plánu s externím prostředím podniku a vytvoření seznamu příležitostí, kterých by podnik mohl využít, a hrozeb, kterým by se měl vyhýbat. Podnik by měl být schopen reagovat na tyto faktory formulováním strategie těžící z externích příležitostí či minimalizující dopady potencionálních hrozeb. [2]

1.3.1.1 Makroprostředí

Politika a legislativa

V České republice je poměrně stabilní politická situace, která sama o sobě pro podnik nepředstavuje významnou hrozbu. Změny v rovině legislativní již však mohou podnikání do určité míry ovlivňovat. Společnost se jako ostatní podnikatelské subjekty řídí platnými zákony a dalšími předpisy, jako je Obchodní zákoník, Zákoník práce,

² Přestože výroba dílů a komponent spadá do kompetencí společnosti Strojírna Sedlice, a.s., investice do větších strojních zařízení financuje a zahrnuje do majetku Sedlická strojírna, s.r.o. s následným pronájmem zařízení druhé společnosti. Proto nákup pálicího stroje bude financovat Sedlická strojírna, s.r.o.

zákon o účetnictví, daňové zákony a jiné. Například vyšší zdanění příjmů právnických osob by mohlo mít negativní vliv na výši čistého zisku společnosti. V dohledné době však změna daní z příjmů není plánována, proto tento rizikový faktor není pro stanovený strategický záměr významný. Důležitým zákonem, který musí společnost brát v potaz, je též zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky, který upravuje technické požadavky na výrobky, které by mohly ohrozit zdraví nebo bezpečnost osob, majetek nebo přírodní prostředí, a dále též upravuje práva a povinnosti, které se týkají vydávání českých technických norem.

Ekonomika

V současné době sílí na základě vývoje světové ekonomiky obavy z možné recese. Nejistota se zvýšila zejména vlivem vývoje veřejných financí určitých zemí v eurozóně. Takové obavy s sebou často přinášejí pro společnost nepříjemné důsledky v podobě investičního pesimismu. Zakázky společnosti se týkají především investičních celků a dalších zařízení, které vystupují jakožto investice na straně zákazníků společnosti. Pokud budou mít společnosti, které jsou stávajícími či potenciálními zákazníky Sedlické strojírny s.r.o., negativní očekávání budoucí hospodářské situace, mohou omezovat investiční činnost. V posledních letech, konkrétně od počátku ekonomické krize v roce 2009, se kromě dalších vlivů pravděpodobně právě tento trend podepsal na poklesu investic, a tedy snížení tržeb společnosti. Pokud však bude naděje pozitivního vývoje, pak je možné, že se investiční poptávka zvýší z důvodu „zadržených“ investic, díky čemuž by mohla společnost dosáhnout skokového zvýšení tržeb.

Tab. č. 4: Predikce růstu reálného HDP (v %)

	2012	2013	2014
Růst reálného HDP [%]:			
predikce MFČR	0,2	1,6	2,7
predikce ČNB	0,0	1,9	*

Zdroj: [20; 25]

Prognóza meziročního růstu reálného HDP pro roky 2012 – 2014 je uvedena v tabulce č. 4. V roce 2012 je očekáván pouze nepatrný růst HDP, dle prognózy ČNB je očekávána stagnace. V dalších letech je již predikován růst vyšší. Situace se tedy nezdá

být z tohoto pohledu kritická, nejistota zde však přesto panuje. To může ovlivnit investiční činnost podniků napříč celou ekonomikou.

Tab. č. 5: Predikce vývoje indexu cen průmyslových výrobců (v %)

	2012	2013	2014
Index cen průmyslových výrobců [%] – predikce ČNB	2,6	1,8	*

Zdroj: [20]

Průměrný růst indexu cen průmyslových výrobců v roce 2011 byl ve výši 5,6 %. [21] Dle prognózy vývoje, která je zachycena v tabulce č. 5, se během let 2012 a 2013 očekává zpomalování tohoto růstu. Sledovaný ukazatel zahrnuje zejména odvětví dobývání nerostných surovin, zpracovatelský průmysl a výrobu a rozvod elektřiny, tepla, plynu a vody. [21] Zvyšování růstu příslušných cen může tedy znamenat růst cen surovin a energií dodavatelů a tím i nárůst nákladů společnosti. Je však pozitivní, že v plánovaném období budou tendence ke zpomalování růstu tohoto ukazatele, přestože k určitému nárůstu cen docházet bude. Riziko růstu nákladů v důsledku růstu cen materiálu a energií však nelze vyloučit.

Tab. č. 6: Predikce směnného kurzu CZK/EUR

	2012	2013	2014
Směnný kurz CZK/EUR průměr			
predikce MFČR	25,6	25,3	25
predikce ČNB	24,9	24,3	* ³

Zdroj: [20; 25]

Vzhledem ke stávajícímu i uvažovanému exportu do zahraničí je významným faktorem vývoj směnného kurzu. Vzhledem k vývozu na trhy v západní Evropě, zejména do Rakouska a Německa, je důležité sledovat vývoj kurzu koruny vůči euru. Prognózy uvedené v tabulce č. 6 se mírně liší. V obou případech je však možné pozorovat trend posilování koruny vůči euru, což je pro export do zahraničí nepříznivé. Pokud uvažujeme export na trhy střední a východní Evropy, například na Ukrajinu, do Ruska či do Polska, budeme sledovat vývoj měnových kurzů též s těmito zeměmi. Vůči ukrajinské hřivně, ruskému rublu i polskému zlotému koruna dlouhodobě posiluje

³ * Pro rok 2014 nejsou prognózy České národní banky zveřejněny.

podobně jako vůči euru. [20] Exporty do zmíněných zemí mohou být tímto vývojem nepříznivě ovlivňovány. Proto by bylo vhodné nadále doplňovat smlouvy doložkami o možné změně ceny zakázky v závislosti na změně kurzu, případně uvážit možnost využití zajištění formou termínových operací.

Technologie

Technická a technologická úroveň vybavení společnosti je velmi významná pro udržení konkurenceschopnosti, jelikož vývoj jde neustále kupředu a tomuto trendu je nutné se přizpůsobovat. Pro společnost Sedlická strojírna, s.r.o. je důležité sledovat zejména vývoj informačních technologií. Vzhledem k jejich velmi rychlému zastarávání těchto technologií si je podnik vědom možnosti využívání modernějších softwarů pro návrhy 3D modelů, které v konečném důsledku mohou významně napomoci snižování některých položek nákladů. Proto je využití těchto modernějších technologií ve strategickém záměru uvažováno.

Pro úspěšnost společnosti Sedlická strojírna, s.r.o. je též významná výrobní technologie jednotlivých částí výsledných zařízení. Technická a technologická úroveň v oboru strojírenství roste a pro zajištění konkurenceschopnosti je potřeba udržet krok s těmito změnami. Výrobní stroje a zařízení v partnerské společnosti Strojírna Sedlice, a.s. proto budou postupně nahrazovány modernějšími, což je součástí strategického záměru společnosti. Bude tak zajištěna rostoucí kvalita subdodávek, což bude mít přímý pozitivní vliv na produkci společnosti Sedlická strojírna, s.r.o.

1.3.1.2 Mezoprostředí

Při analýze mezoprostředí je využit model pěti sil podle Michaela Portera.

Konkurence v oboru

Tuzemská konkurence

Z tuzemské konkurence je dle vyjádření zástupců společnosti nejvýznamnějšími konkurenty Dřevostroj Čkyně, a.s. a SG strojírna, s.r.o.

V tabulce č. 7 je uvedeno stručné zhodnocení těchto konkurenčních podniků v porovnání se Sedlickou strojírnou, s.r.o.

Tab. č. 7: Tuzemští konkurenti

Společnost	Dřevostroj Čkyně, a.s.	SG Strojírna, s.r.o.
Hlavní zaměření	Děvařské technologie – manipulace a třídění dřeva, pořezové technologie, odsun a třídění dřevoodpadu	Stroje a zařízení na zpracování a využití dřevních odpadů – linky na přípravu biomasy, zařízení na sekání a drcení dřevního odpadu, dopravníky
Tržní podíl	cca 40 %	cca 15 %
Finanční výsledky hospodaření	Srovnatelné	Horší
Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> Kvalita Dlouhá životnost zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> Nižší ceny cca o 10 % Dobrá konkurenční pozice při řešení jednodušších zařízení
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> Obecně vyšší ceny – v současné době však ceny snižuje a dostávají se na úroveň Sedlické strojírny, s.r.o. Nižší konkurenceschopnost u menších dřevařských podniků 	<ul style="list-style-type: none"> Horší kvalita Nižší životnost produktů

Zdroj: interní informace podniku

Sedlická strojírna, s.r.o. zaujímá přibližně 35% podíl na posuzovaném trhu. Výhoda Sedlické strojírny oproti těmto konkurentům spočívá v širším sortimentu produktů a služeb, nejdelší zkušenosti s výrobou technologií pro dřevařský sektor a dobré kvalitě produktů a služeb. Další konkurenti jsou již spíše výrobci jednotlivých strojů jako JKS Trade Moravia, s.r.o. či TOS Svitavy, a.s., ti se však nezaměřují na komplexní řešení dřevařských technologií jako výše zmínění. Konkurent Dřevostroj Čkyně, a.s. se potýká s většími problémy vzhledem k situaci na trhu. Obecně nabízí nákladnější varianty technologií, ceny se však v současnosti pokouší snižovat pro udržení na trhu. Jeho pozice se celkově zhoršuje, čehož by mohla Sedlická strojírna, s.r.o. využít pro zvýšení tržního podílu.

Zahraniční konkurence

Větším problémem pro společnost Sedlická strojírna, s.r.o. je zahraniční konkurence, kterou jsou společnosti jako EWD GmbH, Primultini S.p.A., LINCK Holzverarbeitungstechnik GmbH nebo Springer GmbH.

Oproti Sedlické strojírně, s.r.o. se vyznačují zejména těmito přednostmi:

- dlouholetá tradice,
- rozsáhlé zkušenosti,
- design produktů,
- vysoká kvalita,
- kvalitní reference.

Společnost Sedlická strojírna, s.r.o. proto těmito společnostem vždy konkurovala především z hlediska ceny. Tato konkurence je významná zejména na zahraničním trhu, na kterém je pro společnost obzvláště těžké prosadit se u větších dřevařských podniků, které obvykle investují do zařízení od těchto renomovaných společností. Situaci v poslední době navíc komplikuje skutečnost, že dřevařskému odvětví se obecně příliš nedaří a odbyt i u renomovaných společností klesá.

Z toho důvodu dochází u těchto zahraničních společností k následujícímu:

1. **Snížování cen produktů** – konkurenční výhoda Sedlické strojírny není již tak výrazná. Případného dalšího poklesu cen však podnik může využít ke snížení svých nákladů v případě nákupu určitých zařízení či jejich částí v rámci subdodávek.
2. **Nabídka širšího sortimentu** – například společnost EWD GmbH, která se v minulosti soustřeďovala na hlavní pořezové a další stroje, a ostatní techniku zajišťovaly spíše menší firmy, dnes nabízí de facto vše pro kompletní vybavení dřevařského podniku.

Rivalita konkurence se tedy v posledních letech zvyšuje. Řešením je možná vyšší kooperace s tuzemskou konkurencí a posílení vyjednávání o kooperaci s konkurenty ze zahraničí.

Vzhledem k záměru oslovení zákazníků z dalších oborů kromě dřevozpracovatelských je třeba být si vědom vyšší intenzity konkurence z důvodů většího počtu strojírenských podniků schopných a ochotných zaměřovat se na obdobné trhy jako společnost Sedlická strojírna, s.r.o., pokud se tyto trhy jeví jako perspektivnější.

Potenciální noví konkurenti

Mezi potenciální konkurenty spadají společnosti z oblasti strojírního průmyslu. V tomto odvětví samozřejmě existují bariéry vstupu v podobě technologií a investičního

vybavení, což ztěžuje vstup na tento trh zcela novým firmám. Avšak v případě stávajících strojařských podniků není vyloučena možnost přeorientovat se na výrobu zařízení pro dřevozpracující průmysl. Nejblíže k tomuto oboru mají například výrobci zemědělské techniky jako CanAgroCZ, s.r.o. či výrobci dopravníků, například společnost VVV Most spol. s r.o. Při současné situaci v oboru dřevozpracovatelsví však pravděpodobně nebude velký tlak na vstup dalších podniků do tohoto odvětví. Potenciální nová konkurence tedy v plánovaném horizontu významně neohrožuje plnění strategického záměru.

Substituční výrobky

Produkty společnosti Sedlická strojírna, s.r.o. nemají vzhledem ke svému charakteru substituty. Výjimkou jsou vyráběné kotelny na dřevní odpad, kdy je možno spalovací kotle substituovat kotli pro spalování jiných materiálů, případně alternativními způsoby získávání tepla. Toto však platí spíše v odvětvích mimo dřevozpracovatelsví.

Zákazníci

Zákazníky společnosti Sedlická strojírna, s.r.o. jsou převážně dřevařské a lesnické podniky, přestože zákazníci mohou být i podniky z jiných odvětví. Menšinové zakázky z jiných odvětví podnik v minulosti také realizoval a dle strategického záměru se plánuje na zákazníky z dalších oborů více zaměřit.

Zákazníky tvoří jak tuzemské, tak zahraniční podniky. Podíl exportu vůči dodávkám na domácí trh se v jednotlivých letech měnil. V posledních letech tvoří zahraniční tržby nižší podíl na celkových tržbách, před pěti lety však měl převahu export. Na obrázku č. 4 jsou znázorněny podíly tuzemských a zahraničních prodejů v uplynulém roce.

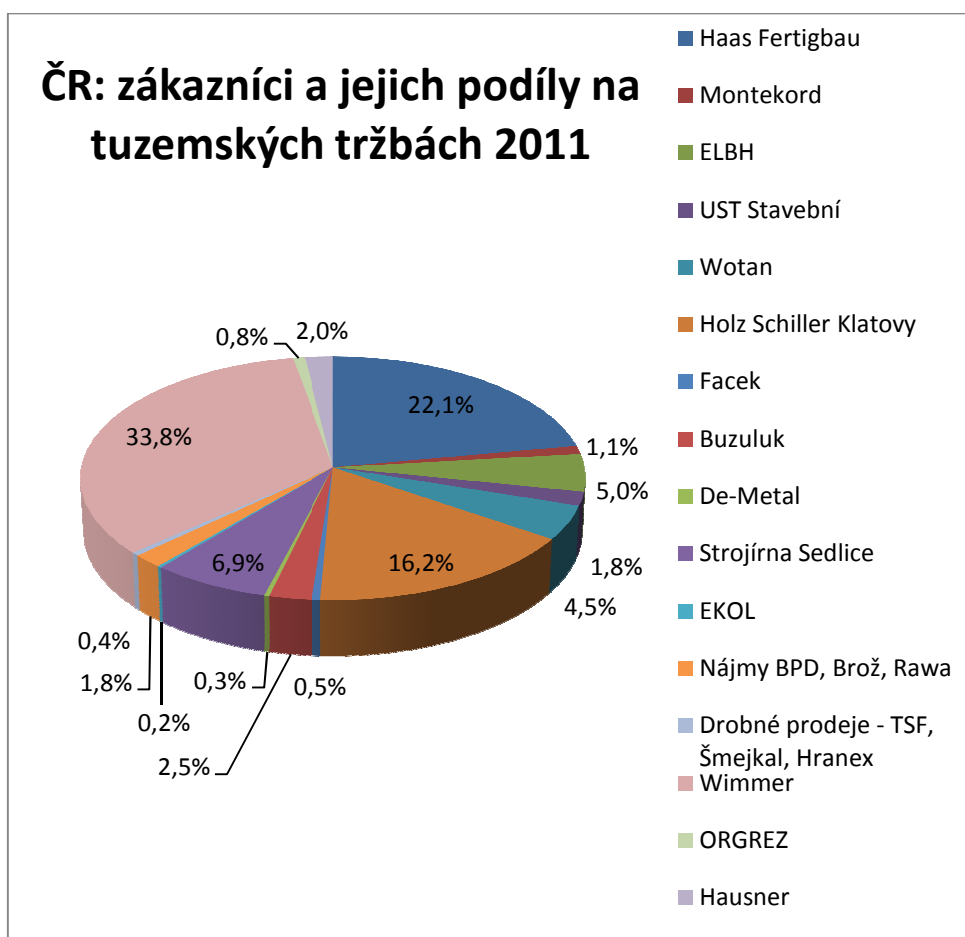
Obr. č. 4: Tuzemské a zahraniční prodeje v roce 2011 (v %)



Zdroj: interní informace společnosti

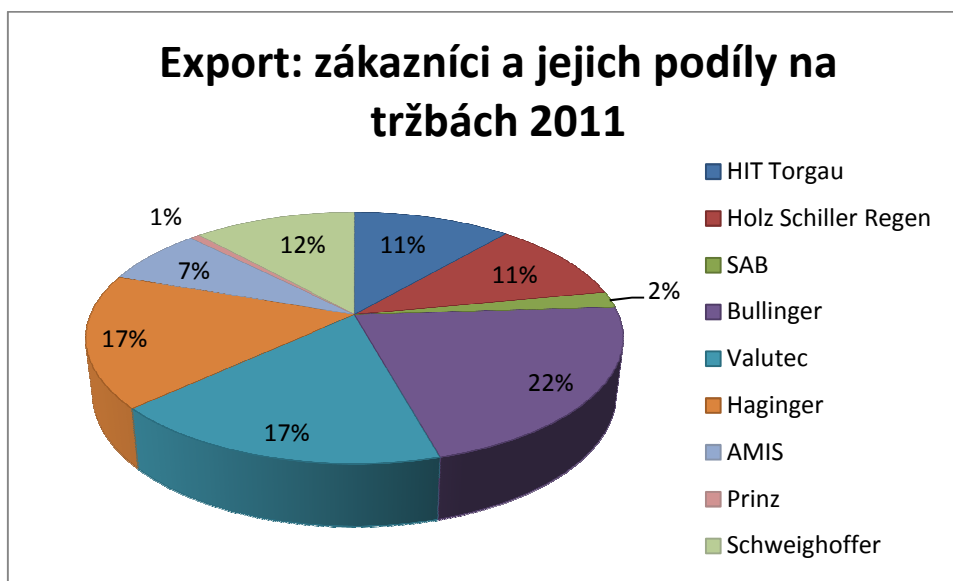
Na obrázcích č. 5 a č. 6 jsou znázorněni tuzemští a zahraniční zákazníci a jejich podíly na tuzemských resp. zahraničních tržbách v roce 2011. Mezi hlavní odběratele v ČR patří společnosti Wimmer a Haas Fertigbau, vyrábějící zejména montované dřevostavby, a Holz Schiller vyrábějící polotovary pro truhláře a výrobky pro konečné zákazníky (schodiště apod.). Hlavními zahraničními odběrateli jsou firmy jako německá společnost Bullinger, vyrábějící konstrukční dřevo, švédská firma Valutec, zaměřující se na vysoušecí mechanismy dřeva, a rakouská firma Haginger, vyrábějící technologie pro balení, řazení a zavážení do regálů. Mezi dlouholeté zákazníky patří v ČR zejména Wimmer, Haas Fertigbau, Facek, Buzuluk či De-metal, v zahraničí je to zejména Holz Schiller, HIT Torgau, Bullinger, Prinz a SAB. Je tedy patrné, že pro úspěšnost společnosti je velmi důležité rozvíjet dlouhodobé obchodní vztahy se svými zákazníky, bez nichž by bylo obtížné udržet si postavení na trhu.

Obr. č. 5: Zákazníci v ČR a jejich podíl na tuzemských tržbách roku 2011 (v %)



Zdroj: interní informace společnosti

Obr. č. 6: Zahraniční zákazníci a jejich podíl na tržbách ze zahraničí roku 2011 (v %)



Zdroj: interní informace společnosti

Zákazníci společnosti obvykle mají zájem o:

1. nový stroj, zařízení či kompletní technologické celky pro svoji vlastní výrobu;
2. repasi starších strojů, nahrazení celých celků či jejich částí a automatizace stávajících zařízení i celého provozu;
3. určitou službu, např. montáž zařízení zakoupeného od jiného výrobce či návrh technického řešení určitého zařízení či technologického celku;
4. náhradní díly.

Stěžejní zákazníci společnosti, tj. dřevařské firmy, se v poslední době potýkají s nemalými problémy. Jedním z nich je vysoká cena dřeva, která významně zvyšuje jejich náklady. Další problémy způsobuje v současné době nový tendr Lesů ČR na rok 2012. Kvůli zpoždění v podepisování smluv s lesnickými podniky, ke kterému na počátku roku 2012 došlo, musely údajně mnohé dřevozpracovatelské firmy omezit výrobu kvůli nedostatku materiálu nebo rychle hledat jiné dodavatele dřeva. [24] Tato situace na počátku roku 2012 tedy přinesla dřevozpracovatelům další problémy a nejistoty. Tento vývoj v odvětví by mohl kromě nižší poptávky způsobovat růst pohledávek po splatnosti za některými odběrateli společnosti.

V plánovaných letech 2012 – 2014 se společnost zaměří na středně velké a menší prosperující podniky, v případě dřevařských podniků tedy zejména na podniky s ročním pořezem dřeva od 10 000 m³, a to konkrétně především na modernizace zastaralých

zařízení, které budou v dřevozpracovatelském sektoru v následujících letech žádanější než investice do kompletních technologií. Kvůli problémům v dřevozpracovatelském sektoru musí společnost též intenzivně hledat nové zákazníky z jiných sektorů a nadále využívat různých kooperací.

Zákazníci mají na společnost poměrně velký vliv, poněvadž vzhledem k individuální zakázkové výrobě záleží na samotném zákazníkovi, co od zařízení očekává. Jeho požadavky buď společnost dokáže splnit, anebo očekávání nesplní a zákazník může z tohoto důvodu odejít ke konkurenci. Proto se společnost musí snažit zákazníkům vyhovět v co nejvyšší míře.

Dodavatelé

Hlavním dodavatelem technologických částí, dílů a komponent je Strojírna Sedlice, a.s. Společnosti se v podstatě chovají jako jeden celek. Je možné říci, že v současnosti Strojírna Sedlice, a.s. plní požadavky, které určuje Sedlická strojírna, s.r.o. Další významní dodavatelé jsou shrnuti v tabulce č. 8.

Tab. č. 8: Další významní dodavatelé společnosti

Společnost	Hlavní předmět dodávky
PRINZ GmbH	agregátní linky na zpracování dřeva
SAB – Sägewerksanlagen GmbH	řetězové pily
Alva Strakonice, spol. s r.o.	spolupráce při vývoji softwaru a elektronických řídicích systémů
JKS Trade Bohemia, s.r.o.,	dodávky levnějších strojů z velké části čínské výroby
SG Strojírna, s.r.o.	dodávky strojů (kooperace)

Zdroj: interní informace společnosti

Výběr dodavatele se obvykle odvíjí od požadavků zákazníka:

- vysoká kvalita – zahraniční podniky SAB, PRINZ apod., které dodají obvykle hlavní pořezové stroje;
- střední kvalita – nejčastěji Strojírna Sedlice, a.s.;
- nízká cena – dodávka hlavních strojů například od JKS Trade Moravia, s.r.o.

Počet možných dodavatelů je poměrně široký a jednotliví dodavatelé jsou vzájemně substituovatelní, proto je jejich vyjednávací síla přiměřená a strategický záměr z tohoto pohledu není významně ohrožen.

Z provedené analýzy externího prostředí vyplývají následující příležitosti a hrozby:

Tab. č. 9: Identifikované příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
Zvýšení podílu na trhu v České republice díky oslabující se pozici největšího konkurenta	Hospodářská recese
Využití nižších cen produktů konkurence pro snižování nákladů při nákupech subdodávek	Investiční pesimismus podniků
Potřeba nahradit či modernizovat zastaralá zařízení dřevozpracovatelských podniků	Růst cen surovin a energií
Potenciál rozvoje dřevozpracovatelských podniků ve východní Evropě	Posilování koruny vůči ostatním měnám
Zájem podniků z dalších odvětví o produkty společnosti	Tlak zahraniční konkurence (zejména pomocí snižování cen a rozšiřování sortimentu)
Obnova investičních aktivit podniků z důvodů „zadržovaných“ investic posledních let	Růst ceny dřeva, tj. růst nákladů dřevozpracovatelů

Zdroj: vlastní zpracování

1.3.2 Interní analýza

V této části bude provedena analýza vedoucí k odhalení silných a slabých stránek podniku.

Management

Společnost Sedlická strojírna je společností s ručením omezeným. Nejvyšším orgánem je valná hromada a statutárním orgánem jsou jednatelé, kteří jednají jménem společnosti. Jednateli společnosti jsou Ing. Václav Říha a Vladimír Růžička, kteří jsou zároveň společníky organizace.

Ve společnosti převládá operativní řízení, dlouhodobé strategické plánování není v podniku příliš využíváno. Podnik se však snaží sledovat tržní prostředí, tedy aktuální podmínky na trhu, konkurenci, zákazníky a dodavatele. Řízení rizik probíhá zejména formou běžných pojištění, jako je pojištění odpovědnosti za škodu, pojištění majetku a u nových vozů kromě povinného ručení též havarijní pojištění. Kurzová rizika ošetřuje společnost ve smlouvách doložkou, která zajistí, že při určité procentní změně kurzu

bude upravena výsledná cena díla. Kreditní riziko odběratelů se snaží společnost eliminovat analýzou zákazníků, zejména hodnocením finančních výsledků a zjišťováním zkušeností s daným odběratelem.

Společnost má jednoduchou liniovou organizační strukturu, která se člení na obchodní a konstrukční oddělení, účetní oddělení a oddělení servisu a montáže. Tato oddělení spadají přímo pod hlavní vedení společnosti (jednatele). Výhodou jsou jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Vzhledem k velikosti společnosti se toto uspořádání jeví jako vhodné a snaha zavést jinou strukturu by mohla naopak zbytečně komplikovat provoz organizace. Musí být však zajištěny dobré vazby mezi pracovníky montáže a konstrukčním oddělením, zejména co se týče komunikace a toků dokumentace.

Motivace zaměstnanců probíhá formou prémiové složky mzdy. Základní mzda se navyšuje dle ohodnocení zaměstnance, kdy se posuzuje jeho výkonnost, dochvilnost apod. Dále zaměstnanci dostávají podle výsledků společnosti vánoční prémie. Slabým místem je absence školení zaměstnanců, kromě absolvování povinných školení již další školení zajišťující rozvoj pracovní síly společnost nezajišťuje. Dle výpovědí samotných pracovníků by byla vhodná školení zejména při zavedení nového softwaru. Z důvodu nedostatečné znalosti cizích jazyků zaměstnanců by bylo vhodné zařadit kurzy cizího jazyka, na což je myšleno při tvorbě strategických cílů. Komunikace je v podniku otevřená, vedení je vstřícné k vyslechnutí nápadů a návrhů zaměstnanců. Konečné rozhodnutí však samozřejmě činí vedení. Panuje zde poměrně přátelská atmosféra.

Co se týče kontroly, jsou v podniku nastaveny termíny, do kdy musí být jednotlivé činnosti dokončeny. Poté probíhá kontrola, zda jsou tyto termíny dodržovány. Termíny jsou nastaveny tak, že jsou zvládnutelné, obvykle jsou tedy jednotlivé činnosti dokončovány včas. K porovnávání plánu se skutečností zde nedochází z důvodu absence strategického plánování.

Marketing

Slabým místem je především propagace produktů a služeb. V současné době podnik nevyužívá žádnou formu inzerce či reklamy v médiích. Chybí kvalitní propagační materiály, které by bylo možno poskytovat zákazníkům. V minulosti se společnost zúčastnila veletrhu WOOD-TEC v Brně, v současnosti se však veletrhů neúčastní. Společnost má vlastní internetové stránky, které jsou však v dnešní době pro podniky již

samozřejmostí. Zákazníci jsou obvykle přímo osloveni či sami zasílají poptávky. Pro podporu prodeje jsou nabízeny množstevní slevy.

Při stanovování cen produktů podnik obecně uvažuje vynaložené náklady a marži, jejíž výše závisí na konkrétních parametrech zakázky, zejména na náročnosti provedení, výsledná cena je však přizpůsobována především na základě posouzení konkurenceschopnosti.

Pokud jde o distribuci, probíhá obvykle vlastními silami. Nejsou využívány žádné obchodní mezičlánky v podobě maloobchodu, obchodních zástupců apod. Společnost má vlastní vozový park, který využívá při rozvozu produktu zákazníkovi přímo na místo určení či využívá služeb dopravních společností.

Výzkum a vývoj

Jelikož je společnost zaměřena na individuální zakázkovou výrobu, zajišťuje kompletní návrh mechanických, elektronických, softwarových a dalších součástí výsledného zařízení. Společnost spolupracuje při vývoji a návrzích technologie s Lesnickou a Dřevařskou fakultou ČZU v Praze.

Informační systémy

Společnost používá informační systém Helios pro ekonomické, účetní a další podnikové účely. Dále se v podniku používá docházkový systém a v konstrukčním oddělení je významný systém VariCAD, umožňující tvorbu návrhů ve 3D pohledech. Na trhu jsou v současnosti obdobné systémy umožňující navíc simulaci pohybu, což by bylo kromě dalších výhod zajímavým rozšířením výstupů pro zákazníky. Proto společnost plánuje v následujícím období koupit systému jako Solid Edge, SolidWorks či Autodesk Inventor. Tyto programy na rozdíl od stávajícího softwaru ušetří čas při projekcích a konstrukčních činnostech, jelikož jsou schopné automaticky vytvářet výpočty a ověření pevnosti konstruovaných prvků či automaticky upravovat rozměry celých zařízení. Též napomohou snížení nákladů výroby díky snížení chybovosti, což by se mělo projevit snížením nákladů podniku na nakupovaný materiál.

Finanční výsledky

Následující tabulka shrnuje důležité ukazatele finanční analýzy z let 2010 a 2011.

Tab. č. 10: Významné ukazatele finanční analýzy v letech 2010 a 2011

	2010	2011
ROA	6,1 %	0,5 %
ROE	7,9 %	0,7 %
ROS	5,8 %	0,7 %
Běžná likvidita	2,8	3,6
Pohotová likvidita	1,9	2,7
Obrat aktiv	0,99	0,73
Celková zadluženost	27 %	20,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2011 je patrné výrazné snížení hodnot ukazatelů rentability z důvodu nízkého dosaženého zisku. Proto bude v následujícím období potřeba zaměřit se na zlepšení těchto výsledků. U ukazatelů likvidity dosahovala společnost lepších výsledků než obdobné podniky v oboru, viz tabulka č. 3. V roce 2011 došlo ke zvýšení běžné i pohotové likvidity zejména z důvodů relativního snížení hodnoty krátkodobých závazků. V případě obratu aktiv dosáhla společnost v roce 2010 hodnoty tohoto ukazatele přibližně na úrovni oborového průměru. V roce 2011 pak dosáhl podnik horšího výsledku, oborové průměry v této době mírně přesahovaly hodnotu 1. Hlavní příčinou tohoto vývoje byl pokles tržeb v posledních letech. Celková zadluženost byla nízká především z důvodů nečerpání úročených cizích zdrojů.

Z analýzy interního prostředí plynou následující silné a slabé stránky společnosti.

Tab. č. 11: Identifikované silné a slabé stránky podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Flexibilita a přizpůsobivost individuálním požadavkům zákazníka	Absence dlouhodobého strategického plánování
Široký sortiment produktů a služeb	Nízká úroveň znalosti cizích jazyků, zejména anglického jazyka
Přátelská atmosféra v podniku, otevřenost	Malý důraz na rozvoj a odborný růst pracovníků
Plnění termínů dodávek	Nízká aktivita v oblasti propagace
Kvalitní tým konstruktérů	Velikost společnosti
	Nízké hodnoty ukazatelů rentability

Zdroj: vlastní zpracování

1.4 Strategická analýza

V této části bude porovnána stanovená vize a strategické cíle s výsledky externí a interní analýzy. Cílem strategické analýzy je generování možných alternativních strategií při uvážení vlivů vnějšího a vnitřního prostředí podniku. [18] Při strategické analýze bude využito dvou metod: matice TOWS a matice GE.

1.4.1 Matice TOWS

Při této metodě se posuzuje vzájemný vliv zjištěných externích a interních faktorů, při jehož uvažování se generují alternativní strategie. Tento rozbor je možné znázornit pomocí následující tabulky č. 12. [18]

Tab. č. 12: Obecná matice TOWS

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<u>Strategie SO:</u> Využít S na aplikovaných O Ofenzivní přístup	<u>Strategie WO:</u> Překonat W při sdílení O Opatrný přístup
Hrozby (T)	<u>Strategie ST:</u> Využít S a vyhnout se T Ukázat sílu a unikat nebezpečí	<u>Strategie WT:</u> Minimalizovat W a vyhýbat se T Ustupovat, kompromisy, eventuálně likvidace

Zdroj: [18]

Matice TOWS společnosti Sedlická strojírna, s.r.o. je uvedena v rámci tabulky č. 13.

Tab. č. 13: Matice TOWS podniku

	Silné stránky (S):	Slabé stránky (W)
	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilita, přizpůsobivost individuálním požadavkům zákazníka• Široký sortiment produktů a služeb• Přátelská atmosféra v podniku, otevřenost• Plnění termínů dodávek• Kvalitní tým konstruktérů	<ul style="list-style-type: none">• Absence dlouhodobého strategického plánování• Nízká úroveň znalosti cizích jazyků, zejména anglického jazyka• Malý důraz na rozvoj a odborný růst pracovníků• Nízká aktivita v oblasti propagace• Velikost společnosti• Nízká hodnota ROA, ROE a ROS

<p>Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení podílu na trhu v České republice • Využití nižších cen produktů konkurence pro snižování nákladů při nákupech subdodávek • Potřeba nahradit či modernizovat zastaralá zařízení dřevozpracovatelských podniků • Potenciál rozvoje dřevozpracovatelských podniků ve východní Evropě • Zájem podniků z dalších odvětví o produkty • Obnova investičních aktivit podniků z důvodů „zadržených“ investic posledních let 	<p><u>Strategie SO:</u></p> <p>Díky flexibilitě a přizpůsobivosti požadavkům a širokému sortimentu produktů a služeb uspokojit specifické nároky zákazníků z dalších odvětví a požadavky při zavádění nových technologií ve východní Evropě a dosáhnout růstu tržeb v tuzemsku i zahraničí. Díky těmto schopnostem též uspokojit individuální potřeby při modernizaci provozů. Využitím kvalitního týmu konstruktérů podpořit získání zákazníků z těchto oblastí díky schopnosti vytvářet vhodná konstrukční řešení dle specifických požadavků.</p>	<p><u>Strategie WO:</u></p> <p>Zvýšit marketingové aktivity a získat nové zákazníky ve dřevozpracovatelství i mimo tento obor a dosáhnout zvýšení tržního podílu v ČR. Zlepšit jazykovou vybavenost pro snazší komunikaci a marketing v zahraničí a získání zakázek mimo ČR, dosáhnout podílu 50 % exportu na tržbách. Využít možnosti výhodnějších nákupů subdodávek od zahraničních podniků. Zlepšením úrovně strategického managementu docílit ujasnění cílů a postupů jejich dosažení a adekvátních úprav dle změn podnikatelského prostředí. Odborným rozvojem pracovníků zvýšit produktivitu a kvalitu výstupů. Zvýšit rentabilitu zlepšením předchozích parametrů a relativním snížením nákladů.</p>
<p>Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospodářská recese • Investiční pesimismus podniků • Růst cen surovin a energií • Posilování koruny vůči ostatním měnám • Tlak zahraniční konkurence (zejména pomocí snižování cen a rozšiřování sortimentu) • Růst ceny dřeva, tj. růst nákladů dřevozpracovatelů 	<p><u>Strategie ST:</u></p> <p>Negativní situaci v podobě hospodářské krize a investičního pesimismu překonat díky širokému sortimentu a flexibilitě zaměřením se na méně postižené segmenty trhu. Při problémech dřevozpracovatelů vlivem růstu nákladů nabízet méně nákladné varianty realizace a obnovy starých zařízení. Při tlaku zahraničních konkurentů využít jako malý podnik vyšší flexibility a individuálnějšího přístupu a nabízet výhody místní produkce tuzemským odběratelům (servis apod.)</p>	<p><u>Strategie WT:</u></p> <p>Při problematickém vývoji v dřevozpracovatelství omezit zaměření na tento obor a zlepšením slabé propagace najít zákazníky v dalších oborech. Při posilování koruny vůči ostatním měnám se zaměřit na tuzemský trh. Při velkém tlaku konkurence se koncentrovat na segmenty okrajové, pro velké podniky nezajímavé. Při růstu surovin a energií a následném růstu nákladů podniku hledat možné úspory v provozní činnosti.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Při posouzení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku by byla z výše uvedených strategií nejvhodnější strategie WO. Podnik má totiž poměrně významné slabiny, které mu brání v dosažení příležitostí, které mohou být pro budoucnost podniku stěžejní. Strategie WO se v mnohém shoduje s vytvořenou strategií podniku uvedenou v části 1.2.4. Tato strategie kromě shodných postupů navrhuje zapojení strategického plánování a odborný rozvoj pracovníků, který podpoří růst kvality výstupů vedoucí ke spokojenosti zákazníků a též růst produktivity těchto pracovníků, díky čemuž se usnadní bezproblémové zajištění rostoucího počtu zakázek. Podnik však musí sledovat hrozby ohrožující splnění zvoleného strategického záměru. Díky zamýšlené větší diverzifikaci by měly být případné dopady významnějších hrozeb eliminovány, jelikož se podnik nebude soustředit pouze na konkrétní trh, ať již z hlediska geografického nebo produktového. Mnohé tyto hrozby, jako problémy dřevozpracovatelů, tlak zahraniční konkurence či otázka směnných kurzů, se totiž obvykle vážou k určitému segmentu.

1.4.2 Matice GE

V rámci této metody jsou sledovány dva parametry, a to konkurenční pozice a atraktivnost trhu. [18]

Hodnocení je provedeno pro následující stěžejní produkty na jejich nejvýznamnějších trzích:

1. dřevařské technologie – hodnoceno zvlášť pro trh České republiky a trh západní Evropy (Německo, Rakousko);
2. kotelny na dřevní odpad – trh České republiky;
3. transportní zařízení – hodnocení samostatně pro trh v České republice a trh západní Evropy (Německo, Rakousko);
4. technologie pro výrobu lepeného programu – trh České republiky.

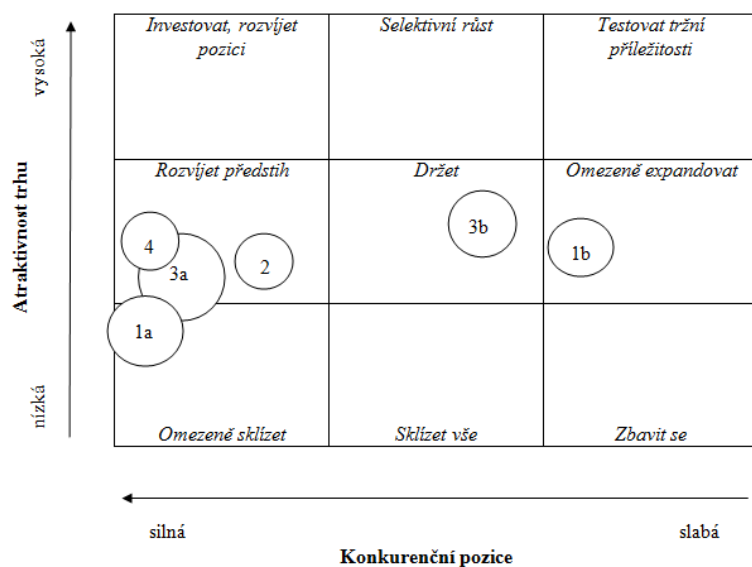
V případě hodnocení trhu v České republice jsou ve všech případech nejvýznamnějším zastoupeným segmentem trhu jižní Čechy. Srovnání s konkurencí probíhá na určeném segmentu trhu.

Konkurenční pozice je hodnocena ve srovnání s nevýznamnějším konkurentem na daném trhu. U jednotlivých faktorů ovlivňující konkurenční pozici se sleduje váha daného faktoru při tvorbě konkurenční pozice obecně a dále hodnocení faktoru

srovnáním s nejvýznamnějším konkurentem na trhu. Součinem váhy a hodnocení a jejich následným součtem pro všechny faktory je zjištěno celkové hodnocení konkurenční pozice produktu na daném trhu. Obdobně se postupuje při zjišťování atraktivnosti trhu. Váha daného faktoru vyjadřuje v tomto případě jeho významnost při obecném posuzování atraktivnosti trhu a v rámci hodnocení se provádí posouzení produktu vzhledem k danému faktoru. [18]

Výpočty parametrů hodnocení konkurenční pozice a atraktivnosti trhu jsou uvedeny v rámci přílohy C.

Obr. č. 7: Matice GE



Zdroj: vlastní zpracování

Legenda:

- 1a – dřevařské technologie ČR,
- 1b – dřevařské technologie EU,
- 2 – kotelny na dřevní odpad,
- 3a – transportní zařízení ČR,
- 3b – transportní zařízení EU,
- 4 – technologie pro výrobu lepeného programu.

Střed jednotlivých kruhů na obrázku č. 7 vyjadřuje vypočtené ohodnocení, velikost kruhu je odvozena od průměrného podílu daného produktu na celkových tržbách v posledních letech. V případě dřevařských technologií vzhledem k trhu České

republiky je doporučena strategie „*Omezeně sklízet*“. Podnik má dobrou konkurenční pozici, avšak atraktivita trhu v posledních letech poklesla. Tato strategie doporučuje maximalizovat zisk využitím stávající pozice a zároveň hledat atraktivnější trhy. Strategie „*Rozvíjet předstih*“ je doporučena pro transportní zařízení v rámci trhu České republiky, kotelny na dřevní odpad a technologie pro výrobu lepeného programu. Tato strategie doporučuje udržování ziskovosti těchto produktů a možnost selektivního investování do ještě atraktivnějších trhů. Strategie „*Držet*“ je doporučena pro transportní zařízení vzhledem k trhu západní Evropy. Tato pozice navrhuje stálé průměrné toky investic. Pro dřevařské technologie v rámci západní Evropy je vybrána strategie „*Omezeně expandovat*“, jež vyjadřuje strategii expanze v případě, že podnik dokáže zvýšit ziskovost produktu, a pokud se mu toto nepodaří, pak je vhodné tento segment vytěžit a opustit. [18]

Tyto závěry odpovídají původní vytvořené strategii. Podnik má v České republice dobrou konkurenční pozici zejména v oboru dřevařských technologií, ale tento trh se stal méně atraktivním. Dřevařské technologie na trhu západní Evropy jsou ovládány silnými zahraničními konkurenty. Proto je z obou těchto pohledů velmi vhodné hledat nové trhy. Stávající trhy v případě transportních zařízení jsou o něco atraktivnější vzhledem k širší využitelnosti a tedy ne tak silné provázanosti s dřevařstvím. V případě zahraničního trhu je též konkurenční pozice na lepší úrovni než v případě dřevařských technologií. Tamní podniky se stále nezaměřují na tento obor tak výrazně, a proto zde zůstává šance pro uplatnění menších firem. V souladu s původní strategií je vhodné pro tyto technologie hledat další atraktivnější trhy. Navrhovaná strategie umisťovat tato zařízení do více oborů je tedy vhodná. Dále je navrženo rozvíjet další produkty, konkrétně kotelny na dřevní odpad a technologie pro výrobu lepeného programu. V případě technologií pro výrobu lepeného dřeva nejružnějšího typu má podnik navíc silnou konkurenční pozici. Jako jediný v České republice například dodává technologie pro výrobu lepených hranolů s dutým jádrem (KRB). Tuto pozici by proto měla společnost využít.

1.4.3 Korekce vize a strategických cílů

Po provedení strategické analýzy je možno dospět k závěru, že vize a strategické cíle na plánované období 2012 až 2014 byly postaveny správně. Analýzy ukázaly zejména na potřebu překonání slabých stránek podniku pro dosažení těchto cílů. Byly

identifikovány některé další slabé stránky, jako nižší úroveň strategického plánování a nízký rozvoj odborných znalostí pracovníků, které byly v původním záměru opomenuty.

Proto je vhodné k dosavadním cílům přiřadit cíl rozvoje strategické řízení podniku pro zvýšení schopnosti plnit dlouhodobější cíle a implementovat postupy jejich dosažení a též adekvátně reagovat na změny podnikatelského prostředí pomocí vhodných úprav těchto cílů i strategií jejich dosažení.

Dalším doporučeným cílem je podpora odborného růstu zaměstnanců vedoucí ke zvýšení produktivity, což má pozitivní vliv též na snižování nákladů, a tedy podporu dalšího ze stanovených cílů. Odborný růst též zaručí bezproblémové zajištění rostoucího počtu zakázek a vyšší kvalitu výsledných produktů a služeb, což bude mít pozitivní vliv na spokojenost zákazníků. V plánovaném období je z této oblasti významné zejména školení pracovníků konstrukčního oddělení pro práci s novým softwarovým vybavením.

Tyto cíle vhodně doplňují stávající záměry a bude vhodné je zahrnout do strategického plánu. Je však potřeba upozornit též na možné hrozby, jež se společnost musí snažit eliminovat zejména prostřednictvím plánované vyšší diverzifikace, protože mohou mít na podnikatelskou činnost negativní dopady. Strategická analýza pomocí matice GE potvrdila vhodnost tohoto zamýšleného strategického záměru.

2 Zpracování finančního plánu a doložení jeho parametrů výkonnosti pomocí finanční analýzy

2.1 Zkrácený finanční plán a jeho finanční analýza

V této části bude sestaven zkrácený finanční plán pro zhodnocení vhodnosti stanovené vize a strategických cílů z finančního hlediska. Zároveň bude provedena zkrácená finanční analýza, která se zaměří zejména na vyjádření hodnot rozhodujících ukazatelů, které jsou součástí stanovených cílů podniku.

2.1.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plán tržeb je proveden podrobněji pro jednotlivé skupiny sortimentu společnosti. Tržby za prodané zboží jsou stanoveny dle jejich plánované výše vzhledem k očekávané úrovni celkových tržeb, které jsou určeny především očekávaným vývojem jednotlivých položek tržeb z prodaných výrobků a služeb. Tržby z prodeje výrobků a služeb vycházejí v roce 2012 z velké míry ze smluvních podkladů a v dalších letech jsou vypočteny pomocí očekávaných procentních přírůstků. Tržby z technologií pro další obory jsou vypočítány tak, aby v roce 2014 bylo dosaženo cíle 15 % tržeb této skupiny. Je očekáváno, že nejvýrazněji porostou tržby z transportních zařízení, tržby z dřevařských technologií porostou pomaleji, což ovlivní především horší očekávaný vývoj této oblasti v České republice, mírně vyšší růst se očekává u technologií pro výrobu lepeného dřeva a kotlů a dalších zařízení pro zpracování odpadů. Růst tržeb z poskytovaných samostatných služeb je plánován pouze mírný ve výši cca 5 %. Změna stavu zásob vlastní výroby je pro tento plán stanovena zjednodušeně podle poměru k tržbám. Výsledky shrnuje tabulka č. 14.

Tab. č. 14: Plán tržeb v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014
Tržby celkem	52 978	63 575	76 234	95 206
Tržby za prodané zboží	4 875	5 850	7 019	8 773
Tržby z prodeje výrobků a služeb celkem:	48 103	57 725	69 215	86 433
Z toho:				
• dřevařské technologie	16 492	13 805	14 910	16 700
• technologie pro další obory	3 075	2 520	7 000	14 300

• transportní zařízení	15 374	21 250	25 500	31 110
• kotelny a zařízení pro zpracování odpadů	1 316	6 450	7 095	8 160
• technologie pro výrobu lepeného dřeva	5 666	6 500	7 150	8 225
• služby samostatně (montáž, projekty)	6 180	7 200	7 560	7 938
Změna stavu zásob vlastní výroby	239	289	346	432

Zdroj: vlastní zpracování

U nákladů na prodané zboží jsou zohledněny plánované úspory vlivem investic, obdobně jako je tomu u výkonové spotřeby. Jejich podíl na tržbách za prodej zboží se proto bude snižovat. Výkonová spotřeba je stanovena podle cílů, tj. meziroční nárůst o 18 % v roce 2012, 16 % v roce 2013 a 20 % v roce 2014.

U osobních nákladů je uvažováno snížení počtu zaměstnanců konstrukčního oddělení o dva v roce 2013 v důsledku zavedení nového konstrukčního softwaru. Vyjma této úpravy je uvažován nárůst osobních nákladů o 3 % ročně.

Odpisy dlouhodobého majetku jsou stanoveny podle odpisových plánů podniku s připočtením odpisů z nové investice s pořizovací hodnotou 4,5 mil. Kč, která bude odepisována lineárně po dobu 5 let.

Daně a poplatky porostou pouze nepatrně. U ostatních výnosových a nákladových položek bude v rámci tohoto zjednodušeného plánu zachován poměr k tržbám roku 2011. Přesnější vyčíslení jednotlivých plánovaných položek proběhne v části 2.2. Sestavený plán výkazu zisku a ztráty pro stanovené období je vyjádřen v rámci tabulky č. 15.

Tab. č. 15: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

Označení a	TEXT b	čís. řád. c	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	1	5 850	7 019	8 773
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	4 310	5 000	6 000
+	Obchodní marže	3	1 540	2 019	2 773
II.	Výkony	4	58 014	69 561	86 865
1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	57 725	69 215	86 433
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	289	346	432

B.	Výkonová spotřeba	8	46 970	54 485	65 382
+	Přidaná hodnota	11	12 584	17 095	24 256
C.	Osobní náklady	12	9 895	9 203	9 479
D.	Daně a poplatky	17	92	95	98
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	2 054	1 839	1 638
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 117	1 340	1 673
H.	Ostatní provozní náklady	27	740	888	1 109
*	Provozní výsledek hospodaření	30	920	6 410	13 605
X.	Výnosové úroky	42	406	486	607
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	985	1 181	1 475
O.	Ostatní finanční náklady	45	409	491	613
*	Finanční výsledek hospodaření	48	982	1 177	1 470
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	361	1 442	2 864
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 541	6 145	12 211
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	1 541	6 145	12 211
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	1 902	7 587	15 075

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tohoto sestaveného výkazu zisku a ztráty je patrné, že by měl být splněn stanovený cíl dosažení výše zisku před zdaněním 10 mil. Kč v roce 2014. Podle tohoto plánu by měla být tato výše dokonce překročena o cca 4,5 mil. Kč. Zhodnocení dosažení dalších cílů bude provedeno v následující části.

2.1.2 Plánovaná rozvaha

V rámci plánu investic je dle strategického záměru zamýšlen nákup nového stroje v hodnotě 4,5 mil. Kč. Roční odpis z této investice činí 900 tis. Kč. Následující tabulka vyjadřuje vývoj hodnoty investičního majetku v jednotlivých letech plánu.

Tab. č. 16: Vývoj investičního majetku (v tis. Kč)

	2012	2013	2014
Hodnota investičního majetku na počátku roku	14 249	16 695	14 856
Nově pořízený majetek (samostatné movité věci)	4 500	0	0
Odpisy	2 054	1 839	1 638
Hodnota investičního majetku na konci roku	16 695	14 856	13 218

Zdroj: vlastní zpracování

Následuje plánovaná rozvaha vyjádřená tabulkou č. 17. Většina položek oběžných aktiv a krátkodobých závazků je stanovena podle poměru k tržbám z roku 2011. Přesnější stanovení jednotlivých položek a vysvětlení jejich vývoje bude provedeno v části 2.2.

Tab. č. 17: Plánovaná rozvaha (v tis. Kč)

Označ. a	AKTIVA b	čís. řád. c	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	1	77 081	86 262	103 383
B.	Dlouhodobý majetek	3	22 603	20 764	19 126
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	16 695	14 856	13 218
1.	Pozemky	14	323	323	323
2.	Stavby	15	10 936	10 481	10 026
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	5 436	4 052	2 869
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	5 908	5 908	5 908
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	144	144	144
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	1 189	1 189	1 189
4.	Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27	4 575	4 575	4 575
C.	Oběžná aktiva	31	54 478	65 498	84 257
C. I.	Zásoby	32	14 967	17 947	22 413
1.	Materiál	33	761	912	1 139
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	2 791	3 347	4 180
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	11 415	13 688	17 094
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	28 229	33 850	42 275
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	24 950	29 918	37 363
6.	Stát – daňové pohledávky	54	1 782	2 137	2 669
9.	Jiné pohledávky	57	1 498	1 796	2 243
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	11 282	13 701	19 569
1.	Peníze	59	74	89	111
2.	Účty v bankách	60	11 208	13 612	19 458
Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	67	77 081	86 262	103 383
A.	Vlastní kapitál	68	59 404	65 549	77 760

A. I.	Základní kapitál	69	11 200	11 200	11 200
1.	Základní kapitál	70	11 200	11 200	11 200
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	2 255	2 255	2 255
1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	2 255	2 255	2 255
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	44 408	45 949	52 094
1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	44 408	45 949	52 094
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	1 541	6 145	12 211
B.	Cizí zdroje	85	17 677	20 713	25 623
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	281	66	
1.	Závazky z obchodních vztahů	92	281	66	
B. III.	Krátkodobé závazky	102	17 396	20 647	25 623
1.	Závazky z obchodních vztahů	103	15 754	18 891	23 592
5.	Závazky k zaměstnancům	107	548	510	525
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	244	227	234
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	90	108	135
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	353	423	528
11.	Jiné závazky	113	407	488	609

Zdroj: vlastní zpracování

2.1.3 Zkrácená finanční analýza

Tato zkrácená finanční analýza slouží v první řadě pro zhodnocení dosažení stanovených cílů. Proto bude primárně zaměřena na ukazatele vystupující v rámci strategických cílů podniku. Součástí této části bude kromě propočtu klasických ukazatelů též provedeno stanovení EVA, s čímž souvisí zjištění nákladů zapojeného kapitálu.

2.1.3.1 Klasická finanční analýza

Tabulka č. 18 nabízí shrnutí významných ukazatelů finanční analýzy.

Tab. č. 18: Vybrané ukazatele klasické finanční analýzy

	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	6,1 %	0,5 %	2,5 %	8,8 %	14,6 %
ROE	7,9 %	0,7 %	2,6 %	9,4 %	15,7 %
ROS	6,2 %	0,7 %	3,0 %	10,0 %	15,8 %

Běžná likvidita	2,8	3,6	3,1	3,2	3,3
Pohotovná likvidita	1,9	2,8	2,3	2,3	2,4
Obrat aktiv	0,99	0,73	0,82	0,88	0,92
Celková zadluženost	27,0 %	20,7 %	22,9 %	24,0 %	24,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentabilit dosáhly ve stanoveném období velmi příznivých hodnot, které přesáhly hodnoty stanovené v rámci strategického záměru. Ukazatele likvidity v roce 2012 mírně poklesly oproti roku 2011 zejména v důsledku použití finančních prostředků na krytí investic, ve všech letech plánu nadále přesahují doporučenou mezní hodnotu ukazatele běžné likvidity 1,5, resp. hodnotu 1 u pohotové likvidity. Z hlediska likvidity tedy není strategický záměr ohrožen. Obrat aktiv se zvýšil pouze mírně a přibližuje se hodnotě 1, tj. úrovni průměrné výše v oboru. Zadluženost se v plánovaných letech příliš nezměnila, vzhledem k tomu, že strategický záměr nepočítá s jeho krytím pomocí úvěru a nedošlo tedy k citelnému navýšení cizích zdrojů.

2.1.3.2 Hodnotová analýza – ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota vyjadřuje takzvaný ekonomický zisk, při jehož výpočtu se kromě běžných nákladů uvažují též náklady na kapitál, a to zejména náklady vlastního kapitálu. [11]

Ukazatel EVA je obecně možné vypočítat podle vztahu:

$$EVA = NOPAT - WACC * K,$$

$$\text{jestliže } NOPAT = EBIT * (1 - S_{dp}),$$

$$WACC = r_e * \frac{VK}{K} + r_u * (1 - S_{dp}) * \frac{CK_u}{K}$$

kde $NOPAT$ – provozní hospodářský výsledek po zdanění,

$EBIT$ – provozní hospodářský výsledek (neboli hospodářský výsledek před úroky a zdaněním),

S_{dp} – sazba daně z příjmů,

$WACC$ – vážené průměrné náklady kapitálu,

r_e – náklady vlastního kapitálu,

r_u – náklady cizího kapitálu,

VK – vlastní kapitál,

CK_u – cizí úročený kapitál,

$$K = VK + CK_u \cdot [16]$$

Náklady vlastního kapitálu

Náklady vlastního kapitálu budou vypočítány pomocí komplexní stavebnicové metody podle literatury [10]. Náklady vlastního kapitálu se podle této metody určí následovně:

$$r_e = r_f + RP. [10]$$

r_f vyjadřuje bezrizikovou míru výnosnosti, která může být odhadnuta výší výnosnosti střednědobých státních dluhopisů.[16] Současná výše úroků ze střednědobých státních dluhopisů je podle údajů Ministerstva financí na úrovni 3,4 %.

RP značí přírážku za riziko. Tato riziková přírážka se počítá pro jednotlivé rizikové faktory, kdy se stupeň rizikovosti nejdříve hodnotí škálou 1 – 4, kdy stupeň 1 vyjadřuje nízkou, stupeň 2 přiměřenou, stupeň 3 zvýšenou a stupeň 4 vysokou rizikovost. [10]

Pro každý ohodnocený faktor se vypočítá riziková přírážka podle vztahu:

$$RP = (a^x - 1) \cdot r_f. [10]$$

Pro nejvyšší stupeň rizikovosti 4 je obvykle vyjádřena riziková přírážka ve výši trojnásobku či čtyřnásobku bezrizikové míry výnosnosti. [16] Pro účely této práce bude stanovena maximální přírážka ve výši čtyřnásobku bezrizikové úrokové míry. V tomto případě je možné vypočítat koeficient a . Bude využito systému 32 faktorů rizika podle literatury [10], které se člení do dvou hlavních skupin, a to na obchodní a finanční rizika. Nebudou hodnoceny 3 rizikové faktory týkající se úročeného cizího kapitálu, tzn. bude ohodnoceno celkem 29 faktorů, kterým budou přiřazeny shodné váhy. Rizikovým faktorům budou přiřazeny váhy vyjádřené v tabulce č. 19.

Tab. č. 19: Váhy jednotlivých rizikových faktorů

	Počet hodnocených kritérií	Váha	Počet *váha
A. Obchodní riziko	25		25
1. Rizika oboru	4	1	4
2. Rizika trhu	3	1	3
3. Rizika z konkurence	7	1	7
4. Management	3	1	3
5. Výrobní proces	4	1	4
6. Specifické faktory	4	1	4

B. Finanční riziko	4	1,5	6
Počet kritérií	29		31

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní je možné spočítat hodnoty rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika, viz tabulka č. 20.

Tab. č. 20: Hodnoty rizikových přírážek pro jednotlivé faktory rizika (vypočteno pro 1 dílčí faktor)

Stupeň rizika – x	a^x	$z = (a^x - 1)$	Riziková přírážka pro 1 faktor ($z * r_f/n$)
1	1,495	0,495	0,054 %
2	2,235	1,235	0,135 %
3	3,341	2,341	0,257 %
4	4,995	3,995	0,438 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ohodnocení jednotlivých faktorů stupněm rizika a vypočtení jejich dílčích rizikových přírážek je k nalezení v příloze E.

V tabulce č. 21 jsou vyjádřeny dílčí rizikové premie a vypočítány náklady vlastního kapitálu jako součet bezrizikové míry výnosnosti a celkové rizikové premie.

Tab. č. 21: Vyjádření rizikové premie a výsledných nákladů vlastního kapitálu

Bezriziková výnosová míra	3,40 %
Dílčí rizikové premie	
1. Riziko oboru	1,087 %
2. Riziko trhu	0,708 %
3. Rizika z konkurence	1,655 %
4. Management	0,627 %
5. Výrobní proces	0,662 %
6. Specifické faktory	0,459 %
A. Obchodní riziko celkem	5,20 %
B. Finanční riziko	0,500 %
Riziková premie	5,70 %
Náklady vlastního kapitálu	9,10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet EVA

Vzhledem k tomu, že společnost v letech plánu neuvažuje o zapojení cizího úročeného kapitálu, bude výpočet EVA probíhat podle následujícího vztahu:

$$EVA = NOPAT - r_e * VK.$$

Vlastní kapitál zahrnutý do výpočtu daného roku se vztahuje k počátku tohoto roku, resp. jeho výše odpovídá konci roku předchozího.[11]

Náklady vlastního kapitálu jsou uvažovány srovnatelné po celé plánované období.

V tabulce č. 22 jsou vypočítány hodnoty EVA pro jednotlivé roky plánu i historie.

Tab. č. 22: Ekonomická přidaná hodnota (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014
NOPAT	4 535	377	1 541	6 145	12 211
VK (počátek roku)	52 951	57 486	57 863	59 404	65 549
EVA	-284	-4 854	-3 725	739	6 246

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 dosáhne EVA mírně kladné hodnoty a v roce 2014 je již výsledek uspokojivý. Vývoj tohoto ukazatele naznačuje správně postavený strategický záměr, při jehož splnění by měl podnik generovat ekonomický zisk. Podnik by tedy měl dosáhnout stanoveného cíle, tj. kladné hodnoty EVA.

2.2 Podrobný finanční plán a jeho finanční analýza

2.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

V této části budou podrobněji stanoveny plánované hodnoty výnosů, nákladů a hospodářského výsledku v letech plánu 2012 – 2014. Na základě dílčích plánů bude sestaven výsledný výkaz zisku a ztráty pro plánované období. Při plánu jednotlivých položek bude využito pokud možno desagregovaného přístupu v případech, kdy bude vhodné tento postup využít.

2.2.1.1 Plánování výnosů

Plán tržeb

Hodnota celkových tržeb v roce 2012 vychází částečně z uzavřených smluv pro tento rok a dále z dalších předjednaných či předpokládaných prodejů. V dalších letech se respektují zejména záměry společnosti a odhady možné výše tržeb. V roce 2012 jsou smluvně podloženy zakázky ve výši 39 575 tis. Kč. Další plánované tržby podle předpokladů a záměrů jsou ve výši 24 000 tis. Kč. Celková plánovaná výše tuzemských tržeb je ve výši 39 420 tis. Kč a zahraničních tržeb pak ve výši 24 155 tis. Kč.

Tržby za prodané zboží

V roce 2011 činil podíl tržeb za prodané zboží na celkových tržbách cca 9,2 %. Vzhledem k tomu, že v plánovaném horizontu se nebude společnost primárně zaměřovat na prodej drobných dílů a komponent a více energie bude vkládat do získání větších zakázek, měl by jejich podíl na celkových tržbách mírně klesat. Vývoj této položky je patrný z tabulky č. 23.

Tab. č. 23: Plánované tržby za prodané zboží (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží	4 875	5 500	6 300	7 600

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby z prodeje výrobků a služeb

Pro plánování tržeb z prodeje výrobků a služeb je využit desagregovaný přístup. Tyto tržby jsou rozděleny podle toho, zda se jedná o prodeje v tuzemsku či v zahraničí a dále v rámci obou trhů na jednotlivé skupiny sortimentu společnosti. Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb je zachycen v tabulce č. 24. Podíl zahraničních tržeb se bude podle plánu zvyšovat a dosáhne úrovně cca 50 % v roce 2014.

Podíly jednotlivých komodit jsou při sledování vývoje minulých let dosti proměnlivé, neboť například jedna větší zakázka dokáže výrazně ovlivnit podíl komodity na tržbách. V roce 2011 tomu tak bylo například na tuzemském trhu v případě zakázky pro podnik Wimmer v hodnotě 11 mil. Kč připadající do skupiny dřevařských technologií. V delším uplynulém období (cca 3 roky) měla dle vyjádření zástupců společnosti největší podíl na tržbách transportní zařízení, následovaná dřevařskými technologiemi, menší podíl pak technologie lepeného dřeva a kotelny.

Vývoj tržeb v roce 2012 je velkou měrou ovlivněn již nasmlouvanými zakázkami. V letech 2013 a 2014 jsou tržby jednotlivých komodit určeny dle předpokládaného vývoje a určující je též plán společnosti. Na tuzemském trhu je důraz kladen především na transportní zařízení, klasické dřevařské technologie v tomto období nebudou mít příliš silnou pozici, o něco vyšších tržeb budou dosahovat spíše technologie pro výrobu lepeného dřeva a kotelny a další zařízení pro zpracování dřevního odpadu, u kterých se očekává meziroční růst cca 5 %. Vývoj tržeb z dřevařských technologií by měl být kompenzován získáním zakázek na technologie pro jiné obory. Tržby za samostatné služby budou růst přibližně o 5 %. U exportu bude v případě dřevařských technologií uvažován meziroční růst, neboť je počítáno s posílením exportu těchto zařízení kromě klasických odbytišť (Německo, Rakousko) zejména na trhy východní Evropy. Nejvýznamnější budou opět transportní zařízení, která mají v zahraničí stále poměrně dobrou konkurenční pozici, a zároveň bude snaha o získávání zakázek opět v zemích východní Evropy. V plánu je též získávání zakázek na technologie pro jiné obory. Kotelny a zpracování odpadů a technologie pro lepený program budou přinášet obdobné tržby jako na domácím trhu, přestože v západní Evropě mají horší konkurenční pozici, a to zejména samotné kotelny. Samostatně poskytované služby budou mít obdobný vývoj jako na českém trhu.

Tab. č. 24: Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje výrobků a služeb celkem:	48 103	58 075	70 440	88 040
Česká republika celkem:	31 464	36 005	38 910	43 260
Z toho:				
• dřevařské technologie ⁴	13 419	6 255	5 000	4 000
• technologie pro další obory ⁵			2 000	5 000
• transportní zařízení	9 332	13 450	14 500	15 660
• kotelny a zařízení pro zpracování odpadů ⁶		5 700	6 270	6 900
• technologie pro výrobu lepeného dřeva	5 666	6 800	7 140	7 500
• služby samostatně (montáž, projekty)	3 047	3 800	4 000	4 200

⁴ Především manipulační, třídící a pilařské linky nebo jejich části

⁵ Linky pro automatizaci výroby a obdobná zařízení či jejich části, obdoba dřevařských technologií

⁶ Např. včetně drtičů odpadů

Export celkem:	16 639	22 070	31 530	44 780
Z toho:				
• dřevařské technologie	3 073	3 500	5 300	6 700
• technologie pro další obory	3 075	2 520	4 000	7 000
• transportní zařízení	6 042	8 800	12 320	17 250
• kotelný a zařízení pro zpracování odpadů	1 316	2 000	3 500	4 250
• technologie pro výrobu lepeného dřeva		2 000	3 000	6 000
• služby samostatně (montáž, projekty)	3 133	3 250	3 410	3 580
Změna stavu zásob vlastní výroby⁷	239	462	578	829

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tohoto podrobného plánu je patrné, že v roce 2014 je v případě technologií pro další obory dosaženo podílu na tržbách za výrobky a služby 13,6 %, což znamená, že podle těchto odhadů nebude podíl 15 % stanovený v cílech pravděpodobně zcela naplněn. Podílu exportu na tržbách ve výši 50 % je dle výsledků plánu možné dosáhnout.

Ostatní výnosové položky

Tabulka č. 25 shrnuje další výnosové položky a jejich vývoj v plánovaném období. V rámci ostatních provozních výnosů vystupují nejčastěji výnosy z pojistných plnění a smluvních pokut a úroků z prodlení. Při růstu tržeb je možné, že smluvní pokuty a úroky z prodlení budou též narůstat, proto očekáváme mírné navyšování této položky

Výnosové úroky přináší podniku volné peněžní prostředky uložené na spořicích účtech, které jsou úročeny okolo 2 % p.a. V roce 2012 je počítáno se snížením peněžních prostředků v důsledku investice do dlouhodobého majetku a tím i se snížením výnosových úroků. V dalších letech budou podle plánu opět růst.

V rámci ostatních finančních výnosů podnik vykazuje kurzové zisky. Vzhledem k tomu, že je podle prognóz uvedených v části 1.3.1 této práce očekáváno spíše posilování české měny vůči euru i ostatním měnám, budou sice pravděpodobně ostatní finanční výnosy růst v závislosti na růstu tržeb ze zahraničí, avšak pomalejším tempem. V každém

⁷ Změna stavu zásob doplněna po vyjádření plánu položky nedokončená výroba a polotovary v rámci plánu rozvahy.

případě se však tato položka obtížně odhaduje, jelikož vždy záleží na aktuálních změnách kurzů během roku.

Tab. č. 25: Další plánované výnosové položky (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Ostatní provozní výnosy	931	1005	1085	1 193
Výnosové úroky	338	126	319	511
Ostatní finanční výnosy	821	837	854	871

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.1.2 Plánování nákladů

Náklady na prodané zboží

Při vývoji nákladů na prodané zboží se projeví jejich úspora zejména v důsledku zprovoznění nového stroje, jejich podíl na tržbách za prodej zboží by tedy měl klesat. Tento relativní pokles je určen obdobně jako v případě nákladů na materiál v rámci výkonové spotřeby.

Tab. č. 26: Plánované náklady na zboží (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Náklady na prodané zboží	3 651	3 954	4 246	5 123

Zdroj: vlastní zpracování

Výkonová spotřeba

Vývoj jednotlivých v dalším textu zmiňovaných položek výkonové spotřeby je možné sledovat v tabulce č. 27.

Hlavním materiálem jsou myšleny nakupované části, díly a komponenty výsledných zařízení. Vývoj těchto nákladů je ovlivněn uvažovanou úsporou materiálu v důsledku zavedení pálicího stroje do provozu a v menší míře též díky nakoupenému modernímu výpočetnímu softwaru. V roce 2012 je předpokládána výsledná úspora nákladů na materiál ve výši cca 4 % v důsledku plného provozu zařízení až v poslední třetině roku 2012 a v dalších letech provozu uvažuje společnost úsporu nákladů na materiál ve výši 10 %.

Dalšími skupinami je spotřeba pohonných hmot a režijního materiálu. Spotřeba pohonných hmot má souvislost s vývojem zakázek, proto je uvažován její adekvátní růst. Součástí režijního materiálu jsou ochranné oděvy a pomůcky, materiál

pro administrativní účely a další pomocný materiál. V případě režijního materiálu je počítáno s nepatrnými přírůstky.

Spotřeba energie je rozdělena na přímou a režijní složku. Vzhledem k tomu, že Sedlická strojírna, s.r.o. vlastní část zařízení využívaných ve výrobě podniku Strojírna Sedlice, a.s., si tyto společnosti rozúčtovávají náklady na spotřebu energií ve výrobě. Proto zde vystupuje přímá spotřeba energie související s výrobou samotných dílů. Přímá spotřeba při výrobě poroste vzhledem k nárůstu výroby a tento uvažovaný růst je navíc zvýšen o předpokládaný růst cen energií, stanovený podle vývoje indexu cen průmyslových výrobců, viz část 1.3.1., a dále o předpokládaný nárůst spotřeby energie v důsledku zavedení laserového pálicího stroje, který je na spotřebu energie o něco náročnější. Režijní spotřeba energie bude růst v závislosti na růstu cen energií, který je stanoven opět ve výši predikce růstu indexu cen průmyslových výrobců.

V rámci položky služeb můžeme pozorovat vývoj jednotlivých skupin nákladů na služby. Položka opravy a udržování poroste jen mírně. Cestovné zahrnuje stravné a ubytování zejména pracovníků na montážích, vzhledem k tomu je při růstu zakázek uvažován růst této položky. Náklady na reprezentaci v jednotlivých letech mírně porostou v důsledku růstu zakázek a větší orientace na spokojenost zákazníka. Pod položkou „IT služby, licence softwaru“ je zahrnut kromě běžných nákladů v této oblasti v roce 2012 redesign a další úpravy internetových stránek a dále nákup licence CAD softwaru v každém roce, jelikož tato licence má jednoletou platnost. V rámci školení jsou zahrnuty jazykové kurzy a kurzy práce s novým CAD programem, proto jsou vyšší náklady očekávány spíše v letech 2012 a 2013. Náklady na dopravu a kooperace vykazuje souvislost s vývojem tržeb, proto na základě toho v plánovaném období porostou. Položka jiné služby zahrnuje například nákup drobného majetku, telefony, poštovné, úklid, likvidaci odpadů a další, proto bude růst pouze nepatrně.

Tab. č. 27: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Výkonová spotřeba	39 804	47 022	54 607	67 258
Spotřeba materiálu	24 429	28 276	32 255	40 081
• hlavní materiál	20 959	24 291	27 621	34 523
• pohonné hmoty	2 512	3 020	3 662	4 578
• režijní materiál	958	965	972	980

Spotřeba energie	9 322	11 274	13 629	16 587
• přímá spotřeba při výrobě	7 457	9 361	11 682	14 601
• režijní spotřeba energie	1 865	1 913	1 947	1 986
Služby	6 053	7 472	8 723	10 590
• opravy a udržování	196	202	209	212
• cestovné	1 502	1 680	2 082	2 620
• náklady na reprezentaci	24	30	36	39
• IT služby, licence softwaru	85	425	375	385
• propagace	28	150	180	210
• školení	52	240	180	180
• doprava a další kooperace	3 794	4 371	5 285	6 564
• jiné	372	374	376	380

Zdroj: vlastní zpracování

Odpisový plán

V tabulce č. 28 jsou vyjádřeny odpisy v jednotlivých letech plánu. Odpisy ze stávajících aktiv jsou určeny dle odpisových plánů. Důležité je vyjádření odpisů z nových investic. Vzhledem k tomu, že investice na nákup licence je účtována v rámci služeb jako náklad a nevystupuje v majetku společnosti, jelikož jde v tomto případě pouze o koupi dočasného práva, budou zde vyjádřeny odpisy z investice do staršího laserového pálicího stroje v hodnotě 4,5 mil. Kč. Společnost využívá lineárního způsobu odepisování a doba odepisování stroje bude 5 let.

Tab. č. 28: Odpisový plán (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Odpisy ze stávajícího majetku	1849	1 154	939	738
Odpisy z nové investice:		900	900	900
Odpisy celkem	1849	2 054	1 839	1 638

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní náklady

Po zavedení nového CAD softwaru společnost zamýšlí díky časové úspoře tvorby návrhů propustit 2 zaměstnance projekčního a konstrukčního oddělení, což ovlivní výši osobních nákladů v roce 2013. Zároveň je uváženo nárůst mezd o 3 % ročně. Výsledky je možno sledovat v tabulce č. 29.

Tab. č. 29: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Osobní náklady	9 607	9 895	9 203	9 479

Zdroj: vlastní zpracování

Další náklady

U daní a poplatků je stanoven pouze nepatrný přírůstek. V rámci ostatních provozních nákladů účtuje společnost především pojištění, případně pokuty a úroky z prodlení a jiné. Vzhledem k charakteru je počítáno opět pouze s malým přírůstkem. V rámci ostatních finančních nákladů jsou to především kurzové ztráty. Vzhledem k očekávanému posilování koruny budou tyto náklady pravděpodobně růst rychleji než ostatní finanční výnosy. Plánované údaje jsou shrnuty v tabulce č. 30.

Tab. č. 30: Plánované další nákladové položky (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Daně a poplatky	89	92	95	98
Ostatní provozní náklady	617	635	654	673
Ostatní finanční náklady	341	409	490	588

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.1.3 Plánovaný hospodářský výsledek

Po naplánování všech významných výnosových a nákladových položek je potřeba vyčíslit hospodářský výsledek před a po zdanění. V tabulce č. 31 jsou shrnuty celkové výnosy a náklady a odvozený hospodářský výsledek. Pro účely této práce je předpokládána shodná výše daňového základu pro výpočet daně z příjmů s vypočteným účetním hospodářským výsledkem před zdaněním. Daň z příjmů právnických osob se předpokládá ve výši 19 % po celou dobu plánovaného období.

Tab. č. 31: Plánovaný hospodářský výsledek (v tis. Kč)

	2012	2013	2014
Celkové výnosy	66 005	79 576	99 044
Celkové náklady	64 061	71 134	84 857
Hospodářský výsledek před zdaněním	1 944	8 442	14 187
Daň z příjmů PO (19 %)	369	1 604	2 696
Hospodářský výsledek za účetní období	1 575	6 838	11 491

Zdroj: vlastní zpracování

Sestavený plánovaný výkaz zisku a ztráty z údajů předchozích tabulek je vyjádřen v tabulce č. 32.

Tab. č. 32: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

Označení a	TEXT b	čís. řád. c	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	1	5 500	6 300	7 600
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3 954	4 246	5 123
+	Obchodní marže	3	1 546	2 054	2 477
II.	Výkony	4	58 537	71 018	88 869
1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	58 075	70 440	88 040
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	462	578	829
B.	Výkonová spotřeba	8	47 022	54 607	67 258
1.	Spotřeba materiálu a energie	9	39 550	45 884	56 668
2.	Služby	10	7 472	8 723	10 590
+	Přidaná hodnota	11	13 061	18 465	24 088
C.	Osobní náklady	12	9 895	9 203	9 479
D.	Daně a poplatky	17	92	95	98
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	2 054	1 839	1 638
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1005	1085	1 193
H.	Ostatní provozní náklady	27	635	654	673
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1 390	7 759	13 393
X.	Výnosové úroky	42	126	319	511
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	837	854	871
O.	Ostatní finanční náklady	45	409	490	588
*	Finanční výsledek hospodaření	48	554	683	794
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	369	1 604	2 696
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 575	6 838	11 491
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	1 575	6 838	11 491
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	1 944	8 442	14 187

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.2 Plánovaná rozvaha

V plánu rozvahy se stanovuje potřebný majetek pro zajištění cílů strategického plánu a zdroje krytí tohoto majetku.

2.2.2.1 Plánování aktiv

Plán stálých aktiv

Společnost v plánovaném období investuje do laserového pálicího stroje v hodnotě 4,5 mil. Kč. Nákup licencí nového softwaru se v investičním plánu neobjeví, jelikož je tento typ licence účtován v rámci nákladů do ostatních služeb. Společnost v plánovaných letech neuvažuje o odprodeji dlouhodobého majetku. Laserový pálicí stroj by měl v letech 2013 a 2014 sice plně nahradit starý autogenový pálicí stroj, ten je však zahrnut v majetku Strojírny Sedlice, a.s., proto případný prodej uskuteční tato společnost. V tabulce č. 33 je vyjádřen plán investičního majetku období 2012 – 2014.

Tab. č. 33: Plán investičního majetku (v tis. Kč)

	2012	2013	2014
Hodnota investičního majetku na počátku roku	14 249	16 695	14 856
Z toho:			
Pozemky	323	323	323
Stavby	11 391	10 936	10 481
Samostatné movité věci	2 535	5 436	4 052
Nově pořízený majetek (samostatné movité věci)	4 500	0	0
Odpisy	2 054	1 839	1 638
Hodnota investičního majetku na konci roku	16 695	14 856	13 218

Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobý finanční majetek bude uvažován ve srovnatelné výši roku 2011 vzhledem k dlouhodobě stabilní hodnotě této položky.

Plán oběžných aktiv

Vývoj položek oběžných aktiv bude plánován pomocí obrátových ukazatelů. [3] Například v případě plánu vývoje materiálu bude nejdříve stanovena obrátka materiálu v roce 2011 podle vzorce:

$$\text{Obrat materiálu} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Materiál}} \cdot [3]$$

Obdobně budou stanoveny další položky oběžných aktiv. Výsledné hodnoty ukazatelů obratu budou v jednotlivých letech případně upraveny podle předpokládaného vývoje a cílů podniku týkajících se řízení oběžných aktiv.

Je počítáno se zvyšováním obrátky materiálu a nedokončené výroby především z důvodů snížení nákladů na pořízení materiálu vlivem úspor díky plánovaným investicím. Vývoj poskytnutých záloh na zásoby je uvažován obdobně, jejich obrátka by se měla zvyšovat též z důvodu snahy platby záloh mírně snižovat.

V případě obratu pohledávek z obchodních vztahů je žádoucí růst tohoto ukazatele a tedy zkracování jejich doby obratu, na kterou mají vliv platební podmínky. Vzhledem k tomu, že by mělo být myšleno též na spokojenost zákazníka, je navrženo pouze mírné zvyšování obrátky a doba obratu pohledávek z obchodních vztahů tak poklesne ze 143 dní v roce 2011 na 122 v roce 2014, což by mělo být pro zákazníky únosné. U obrátky jiných pohledávek je plánován též růst, v případě daňových pohledávek je uvažována shodná obrátka během plánovaného období. Peníze budou udržovány v obdobném poměru k tržbám, proto je zachována shodná obrátka. Vývoj ukazatelů obratu jednotlivých položek je shrnut v tabulce č. 34.

Tab. č. 34: Ukazatele obratu vybraných položek oběžných aktiv

Ukazatele obratu	2011	2012	2013	2014
Materiál	83,56	85	87	88,5
Nedokončená výroba a polotovary	22,78	23	24,5	25
Poskytnuté zálohy na zásoby	5,57	6	7,5	8
Pohledávky z obchodních vztahů	2,55	2,6	2,8	3
Stát – daňové pohledávky	35,68	35,7	35,7	35,7
Jiné pohledávky	42,45	43	43,5	44
Peníze	854,48	855	855	855

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě určených ukazatelů obratu jsou v tabulce č. 35 stanoveny výsledné hodnoty jednotlivých položek využitím vzorců pro výpočet obrátových ukazatelů.

Tab. č. 35: Plánovaný vývoj vybraných položek oběžných aktiv (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Materiál	634	748	882	1 081
Nedokončená výroba a polotovary	2 326	2 764	3 132	3 826
Poskytnuté zálohy na zásoby	9 512	10 596	10 232	11 955
Pohledávky z obchodních vztahů	20 791	24 452	27 407	31 880
Stát – daňové pohledávky	1 485	1 781	2 150	2 679
Jiné pohledávky	1 248	1 478	1 764	2 174
Peníze	62	74	90	112

Zdroj: vlastní zpracování

Plán peněžních prostředků na bankovních účtech je záměrně vynechán a bude doplněn po stanovení pasiv. To z toho důvodu, že společnost primárně netrvá na udržení dané hodnoty na účtech a plánuje ji použít pro financování daného záměru, resp. pokud to bude možné, chce využít vlastních zdrojů na financování tohoto záměru.

2.2.2.2 Plánování pasiv

Vlastní kapitál

V plánu se neuvažuje se změnami jednotlivých položek vlastního kapitálu s výjimkou hospodářského výsledku běžného účetního období.

Cizí kapitál

Položka dlouhodobých závazků z obchodních vztahů bude v plánovaném horizontu postupně klesat. Vybrané položky krátkodobých závazků budou vypočítány analogicky jako oběžná aktiva pomocí ukazatelů obratu. [3] Stanovené ukazatele obratu jednotlivých položek jsou vyjádřeny v tabulce č. 36.

Tab. č. 36: Ukazatele obratu vybraných položek krátkodobých závazků

	2011	2012	2013	2014
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	4,04	4	3,9	3,8
Stát – daňové závazky a dotace	706,37	706,4	706,4	706,4
Krátkodobé přijaté zálohy	180,20	180	179,5	179
Jiné závazky	156,28	156	156	156

Zdroj: vlastní zpracování

Podniky se obecně snaží dobu obratu závazků z obchodních vztahů spíše prodlužovat, jelikož jde o výhodný zdroj financování. Proto je plánováno mírné snižování obratu těchto závazků. V případě krátkodobých přijatých záloh je též uvažováno snižování obrátky v důsledku zájmu podniku o platby vyšších záloh. Výsledné hodnoty jednotlivých položek viz tabulka č. 37.

Tab. č. 37: Plánovaný vývoj vybraných položek krátkodobých závazků (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	13 128	15 894	19 677	25 168
Stát – daňové závazky a dotace	75	90	109	135
Krátkodobé přijaté zálohy	294	353	428	534
Jiné závazky	339	408	492	613

Zdroj: vlastní zpracování

U závazků vůči zaměstnancům a ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění je očekáván vývoj přibližně kopírující výši osobních nákladů.

2.2.2.3 Dodatečný externí kapitál

Při růstu aktiv podniku musí též adekvátně růst zdroje financování, tedy strana pasiv. Potřebný přírůstek zdrojů tvoří obecně zdroje interní a externí. Mezi interní zdroje zajišťující potřebný přírůstek kapitálu patří především zadržený čistý zisk. Pokud přírůstek disponibilních zdrojů nepostačuje na pokrytí přírůstku aktiv podniku, je potřeba zapojit dodatečný externí kapitál. V následující tabulce je vyhodnocena potřeba zapojení dodatečného externího kapitálu.

Tab. č. 38: Zjištění potřeby dodatečného externího kapitálu (v tis. Kč)

	2012	2013	2014
Aktiva ⁸	64 497	66 421	72 831
Disponibilní zdroje	77 256	87 785	104 976
[Plánovaná aktiva-disponibilní zdroje]	-12 759	-21 364	-32 145
Peníze na bankovních účtech	12 759	21 364	32 145
Dodatečný externí kapitál	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

⁸ Vyjma peněžních prostředků na bankovních účtech, které nebyly pevně naplánovány, viz předchozí text. Bude zde provedena kontrola, zda pasiva převyšují aktiva podniku. V opačném případě by byl tento plán peněžních prostředků doplněn, a poté by se přistoupilo k výpočtu potřebné výše dodatečného externího kapitálu.

Vzhledem k těmto výsledkům je potvrzen předpoklad, že dodatečný externí kapitál není pro financování záměru podniku nezbytný a stávající zdroje tedy rozhodně postačují vzhledem k dosažené výši peněžních prostředků na bankovních účtech.

Kompletní plánovaná rozvaha je uvedena v rámci tabulky č. 39.

Tab. č. 39: Plánovaná rozvaha pro období 2012 – 2014 (v tis. Kč)

Označ. a	AKTIVA b	čís. řád. c	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	1	77 256	87 785	104 976
B.	Dlouhodobý majetek	3	22 603	20 764	19 126
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	16 695	14 856	13 218
1.	Pozemky	14	323	323	323
2.	Stavby	15	10 936	10 481	10 026
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	5 436	4 052	2 869
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	5 908	5 908	5 908
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	144	144	144
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	1 189	1 189	1 189
4.	Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27	4 575	4 575	4 575
C.	Oběžná aktiva	31	54 653	67 021	85 850
C. I.	Zásoby	32	14 108	14 246	16 861
1.	Materiál	33	748	882	1 081
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	2 764	3 132	3 826
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	10 596	10 232	11 955
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	27 711	31 321	36 733
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	24 452	27 407	31 880
6.	Stát – daňové pohledávky	54	1 781	2 150	2 679
9.	Jiné pohledávky	57	1 478	1 764	2 174
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	12 834	21 454	32 257
1.	Peníze	59	74	90	112
2.	Účty v bankách	60	12 759	21 364	32 145
Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	67	77 256	87 785	104 976
A.	Vlastní kapitál	68	59 438	66 276	77 767
A. I.	Základní kapitál	69	11 200	11 200	11 200
1.	Základní kapitál	70	11 200	11 200	11 200
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	2 255	2 255	2 255
1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	2 255	2 255	2 255
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	44 408	45 983	52 821
1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	44 408	45 983	52 821
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	1 575	6 838	11 491

B.	Cizí zdroje	85	17 818	21 509	27 209
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	281	66	
1.	Závazky z obchodních vztahů	92	281	66	
B. III.	Krátkodobé závazky	102	17 537	21 443	27 209
1.	Závazky z obchodních vztahů	103	15 894	19 677	25 168
5.	Závazky k zaměstnancům	107	548	510	525
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	244	227	234
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	90	109	135
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	353	428	534
11.	Jiné závazky	113	408	492	613

Zdroj: vlastní zpracování

2.2.3 Finanční analýza podrobného finančního plánu

2.2.3.1 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál se obvykle vyjadřuje vztahem:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}. [17]$$

Jinými slovy je to vlastně část dlouhodobých zdrojů, které financují oběžná aktiva. Chrání společnost před dopadem případných nepříznivých událostí, které by žádaly větší výdej peněz. [17]

Tab. č. 40: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál	37 968	37 116	45 578	58 641

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 40 jsou vypočtené hodnoty pro plánované období. Je patrné, že ve všech sledovaných letech nabývá tento ukazatel kladných hodnot, což ukazuje na pozitivní vývoj vzhledem k tvorbě „finančního polštáře“ snižujícího dopad případných nežádoucích jevů.

2.2.3.2 Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability obecně vyjadřují míru využití a zhodnocení vloženého kapitálu do společnosti. Ukazatel rentability aktiv je základním měřítkem celkové efektivnosti

podniku, resp. jeho produkční sílu, pokud je použit při výpočtu zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) [17]:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} * 100 [\%]. [17]$$

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí výnosnost vlastního kapitálu a počítá se podle následujícího vztahu:

$$ROE = \frac{zisk\ po\ zdanění}{vlastní\ kapitál} * 100 [\%]. [17]$$

Rentabilita tržeb poměruje zisk před zdaněním s tržbami a vyjadřuje tak ziskovost podnikání. Vypočte se podle vztahu:

$$ROS = \frac{zisk\ před\ zdaněním}{tržby} * 100 [\%]. [17]$$

Doplňkovým ukazatelem je ukazatel nákladovosti, který se počítá jako:

$$Ukazatel\ nákladovosti = 1 - ROS. [17]$$

Vypočítané hodnoty jednotlivých ukazatelů shrnuje tabulka č. 41.

Tab. č. 41: Ukazatele rentability

	2011	2012	2013	2014
ROA	0,52 %	2,52 %	9,62 %	13,51 %
ROE	0,65 %	2,65 %	10,32 %	14,78 %
ROS	0,71 %	3,06 %	11,00 %	14,83 %
Ukazatel nákladovosti (1 – ROS)	99,29 %	96,94 %	89,00 %	85,17 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability vykazují velmi pozitivní vývoj a v roce 2014 přesahují hodnoty stanovené ve strategickém plánu⁹. Oproti plánu zkrácenému je v roce 2011 dosaženo srovnatelných výsledků, v roce 2013 pak výsledků o něco lepších, zatímco v roce 2014 mírně horších. Příčinou je odchýlení hospodářského výsledku podrobného plánu, podle kterého se očekává dosažení vyššího zisku v roce 2013 a naopak nižšího v roce 2014. Rozdíly však nejsou velké a výsledky obou plánů se přibližně scházejí. V každém případě zjištěné hodnoty přesahují oborové průměry, které jsou k nalezení v části 1.1.4, což sice nezakládá jistotu informace o výši průměrů v budoucnu, je však

⁹ ROA 12 %, ROE 14 %, ROS 11 %

pravděpodobné, že při srovnání s průměry by byl podnik nejméně na úrovni oboru, možná dokonce výše.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, tedy měří, kolikrát by byl podnik schopen splatit krátkodobé závazky při směně oběžných aktiv na peněžní prostředky. [1] Běžná likvidita se počítá podle vzorce:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}. [17]$$

Ukazatel pohotové likvidity zohledňuje rozdílnou likvidnost jednotlivých složek oběžných aktiv. Za nejméně likvidní složku oběžných aktiv se obvykle považují zásoby, proto je při výpočtu pohotové likvidity vylučujeme a výpočet pak probíhá podle vztahu:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}. [17]$$

Ukazatel okamžité likvidity měří schopnost hradit své závazky pomocí pohotových platebních prostředků, kterými jsou peníze v pokladně a na běžných účtech, případně též obchodovatelné cenné papíry, šeky apod. [17] Počítá se podle vztahu:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}. [17]$$

Konkrétní hodnoty těchto ukazatelů finančního plánu podniku jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. č. 42: Ukazatele likvidity

	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	3,60	3,12	3,13	3,16
Pohotová likvidita	2,75	2,31	2,46	2,54
Okamžitá likvidita	1,13	0,73	1,00	1,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že ačkoliv se oproti roku 2011 likvidita mírně snížila, stále významně přesahuje doporučené hodnoty 1,5 pro běžnou, 1 pro pohotovou likviditu, resp. 0,2 pro likviditu okamžitou. [17] Hodnoty jsou obdobné s hodnotami ukazatelů

zjištěnými u zkráceného finančního plánu. Z hlediska likvidity tedy podnik během plánovaných let dosahuje stále dobrých výsledků, přestože došlo k investování volných peněžních prostředků do dlouhodobých aktiv a rozvoje podniku. Hodnoty ukazatelů podniku rozhodně nepoklesly pod oborové průměry a nadále je převyšují.

Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje intenzitu využití celkových aktiv podniku a počítá se podle vztahu:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \cdot [17]$$

Tabulka č. 43 shrnuje hodnoty obratu aktiv podniku v plánovaném období. Z hlediska obratu aktiv došlo oproti roku 2011 ke zlepšení, přesto stále není dosaženo vysokých hodnot. Je však pozitivní, že by se v plánovaném období podnik mohl přiblížit hodnotě oborových průměrů, které se pohybují okolo hodnoty 1.

Tab. č. 43: Obrat aktiv

	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	0,73	0,82	0,87	0,91

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu zásob udává dobu vázanosti oběžných aktiv ve formě zásob a měří intenzitu jejich využití. [17] Je možné ji vypočítat podle následujícího vzorce:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{tržby}/365} \cdot [17]$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dnů, který uplyne mezi vystavením faktury podnikem a inkasem peněz od odběratelů. Počítá se obvykle podle vztahu:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}/365} \cdot [17]$$

Doba obratu závazků je naopak průměrný počet dní splatnosti vlastních závazků dodavatelům a můžeme ji vyjádřit podle vztahu:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrné závazky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}/365} \cdot [17]$$

Všechny výsledky zmíněných ukazatelů doby obratu můžeme sledovat v tabulce č. 44.

Tab. č. 44: Ukazatele doby obratu ve dnech

	2011	2012	2013	2014
Denní tržby v tis.Kč	145,145	174,178	210,247	262,027
Průměrné zásoby v tis. Kč	14 778	13 290	14 177	15 554
Doba obratu zásob	101,8	76,3	67,4	59,4
Průměrné pohledávky z obchodních vztahů v tis. Kč	24 689	22 621	25 930	29 644
Doba obratu pohledávek	170,1	129,9	123,3	113,1
Průměrné závazky z obchodních vztahů v tis. Kč	15 895	14 511	17 785	22 423
Doba obratu závazků	109,5	83,3	84,6	85,6

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné snižování hodnot ukazatelů doby obratu zásob a pohledávek a mírné prodlužování doby obratu závazků, což je v souladu s cíli vývoje těchto aktiv a pasiv. Pouze v roce 2012 dochází oproti roku 2011 k poklesu doby obratu závazků. Konkrétní vývoj hodnot v předchozí tabulce je však ovlivněn skutečností, že se při konstrukci těchto ukazatelů vychází z průměrných stavů zásob, pohledávek i závazků, tj. z průměrné výše jejich počátečního a konečného stavu. To výsledky ovlivňuje, neboť v roce 2011 do průměrné hodnoty vstupují data z konce roku 2010, který byl charakteristický vyššími tržbami. Naopak v letech plánu tržby rostou a hodnoty jednotlivých položek závislých na tržbách jsou nižší vzhledem k nižším tržbám předchozího roku. Můžeme proto ještě doplňkově vyjádřit výsledky těchto ukazatelů uvažující konečné stavy jednotlivých položek v následující tabulce.

Tab. č. 45: Ukazatele doby obratu ve dnech vztažené ke konci období

	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob	85,9	81,0	67,8	64,3
Doba obratu pohledávek	143,2	140,4	130,4	121,7
Doba obratu závazků	90,5	91,3	93,6	96,1

Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání těchto výsledků je patrné, že zatímco se doba obratu zásob a pohledávek zkracuje, doba obratu závazků se prodlužuje po celé období plánu, což bylo i záměrem.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují podíl zapojení cizích zdrojů do podnikání, tedy i určitou rizikovost plynoucí z dané struktury kapitálu. [17] Vzhledem k tomu, že podnik nevyužívá úročených cizích zdrojů, budou sestaveny obecnější ukazatele, porovnávající výši celkových cizích a vlastních zdrojů.

Celková zadluženost je vyjádřena následujícím vztahem:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100 [\%]. [17]$$

Dále je možné též sestavit ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu:

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]. [17]$$

Výsledky jsou shrnuty v tabulce č. 46. Je patrné, že podíl cizích zdrojů zůstává nízký. Zadluženost vlastního kapitálu se v průběhu plánovaného období zvyšuje vzhledem k relativně rychlejšímu přírůstkům cizích zdrojů oproti vlastnímu kapitálu.

Tab. č. 46: Ukazatele zadluženosti

	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	20,72 %	23,06 %	24,50 %	25,92 %
Zadluženost vlastního kapitálu	26,14 %	29,98 %	32,45 %	34,99 %

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnotová analýza – EVA

Výpočet hodnoty EVA bude proveden obdobným způsobem jako v části 2.1.3, při výpočtu tedy bude využito zjištěných nákladů vlastního kapitálu ve výši 9,1 %. Hodnoty EVA podrobného finančního plánu jsou vypočítány v následující tabulce.

Tab. č. 47: Ekonomická přidaná hodnota (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014
NOPAT	377	1 575	6 838	11 491
VK (na počátku roku)	57 486	57 863	59 438	66 276
EVA	-4 854	-3 691	1 429	5 460

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel EVA by měl při naplnění strategického záměru růst a v roce 2013 dosáhnout kladné hodnoty, na základě podrobnějšího finančního plánu v tomto roce dokonce vyšší

o 690 tis. Kč oproti plánu zkrácenému. V roce 2014 je hodnota EVA podle podrobného plánu nižší o 786 tis. Kč, dosahuje však stále uspokojivé výše. Společnost by tedy měla dosáhnout stanoveného cíle, a to kladné hodnoty EVA.

2.2.4 Shrnutí

Finanční analýza zpracovaného finančního plánu vycházejícího z plánu strategického potvrdila vhodnost stanovených cílů a jejich finančním vyjádřením je možné dospět k závěru, že při požadovaném růstu tržeb a očekávaném relativním poklesu nákladů může společnost dosáhnout ještě lepších výsledků, než jaké jsou požadovány v rámci strategických cílů. V plánovaných letech by mělo být dosaženo uspokojivé výše zisku i kladné hodnoty EVA a lepších výsledků ukazatelů rentability.

Tato dopředná finanční analýza však sama o sobě nemůže zaručit dosažení zde uvedených finančních výsledků. V dalších kapitolách proto bude práce zaměřena na implementaci plánu podle metodiky Balanced Scorecard, jež by měla napomoci úspěšné realizaci tohoto plánu a dosažení požadovaných výsledků.

3 Vypracování komplexní implementace plánu modelem BSC s uvedením analýzy rizik

3.1 Implementace plánu modelem BSC

3.1.1 Balanced Scorecard: moderní komplexní metoda řízení výkonnosti

Měření výkonnosti podniku je nesporně velmi důležitou složkou podnikového managementu. Kromě tradičních metod měření výkonnosti založených převážně na finančních měřítkách a vycházejících z tradičního finančního výkaznictví jsou dnes již k dispozici mnohem propracovanější a dokonalejší systémy měření výkonnosti. Jednou z nejmodernějších metod současnosti je právě metoda Balanced Scorecard, zkráceně BSC. Účelem této metody je převést definovaný strategický záměr do souboru měřítek výkonnosti, která jsou jasná a srozumitelná nejen samotným manažerům, ale též co nejširšímu okruhu zaměstnanců podniku na všech úrovních. BSC nadále zachovává tradiční finanční měřítko, avšak zapojuje měřítka další, která se zaměřují především na „hybné síly“ výkonnosti. Výkonnost podniku je tedy sledována v rámci čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a potenciálů. Kromě sledování finančních výsledků tedy tato metoda umožňuje měřit, jak podnik zajišťuje a rozvíjí nehmotná aktiva, která jsou důležitá pro budoucí výkonnost, a zda je vytvářena hodnota pro zákazníky. [8]

Cílem této metody tedy je vytvořit ucelený a vyvážený (= „*balanced*“) systém měření výkonnosti na základě dostatku hodnotících ukazatelů (= „*score*“), který poskytuje „úplný přehled“ výsledků, tj. „*scorecard*“ podniku. [19] Pojem „vyvážený“ vyjadřuje především vyváženost měřítek vnějších, tj. měřících tvorbu hodnoty pro zákazníky, vlastníky apod., a měřítek vnitřních, sledujících zejména interní procesy a potenciál podniku. Dále je sledována též vyváženost měřítek výstupních, které de facto vyjadřují výsledky snah z minulých období, a měřítek „hybných sil“ výkonnosti v budoucnu. Cílem je též rovnováha mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli či mezi tvrdými měřítky („*hard*“) a měřítky měkkými („*soft*“), které jsou subjektivnější. [8]

Metoda BSC však není pouhým návodem na vytvoření systému měřítek výkonnosti. Je postupem, jak převést strategický záměr do reálné praxe, tj. jak jej efektivně

implementovat do samotného prostředí podniku a získat jeho podporu napříč podnikem. [7] Proto je Balanced Scorecard v současnosti využíván mnoha podniky jakožto strategický manažerský systém, určený pro řízení dlouhodobých strategických záměrů. [8]

Obvykle nejnáročnější úlohou pro podniky není samotné vytvoření strategického záměru, nýbrž právě jeho implementace. Neúspěch realizace obvykle pramení z nezvládnutí vyjasnění strategie v podniku. Nižšímu managementu často není zřejmé, jakým způsobem může přispět k realizaci strategických záměrů, resp. jaké konkrétní úkoly by měl zastat v rámci své odpovědnosti. Zaměstnancům není strategický záměr srozumitelný a nevědí, které faktory jsou podstatné pro úspěšnost podniku. Častým problémem úspěšné realizace strategického záměru je též neprovedení potřebných změn v rámci operativních plánů, motivačních systémů a individuálních cílů, které musí být v souladu s přijatým strategickým plánem. [7]

Při vyjasňování strategického záměru podle BSC začíná proces nejprve jeho převedením na konkrétní strategické cíle v jednotlivých perspektivách. Nejprve se stanovují finanční a zákaznické cíle. V rámci finančních cílů by měl podnik zvolit, zda se bude soustředit především na růst tržeb a trhu, ziskovost či tvorbu cash flow. U cílů zákaznických je důležité dobře vymezit segmenty trhu, na které se bude zaměřovat. Poté se stanoví cíle pro samotné interní procesy podniku, které napomohou dosažení cílů zákaznických a finančních. Metoda BSC však soustředí pozornost na ty procesy, které jsou pro dosažení těchto cílů nejpodstatnější. Často se pak stává, že jsou odhaleny zcela nové procesy, na které se podnik bude muset pro dosažení růstu výkonnosti zaměřit. A konečně v rámci perspektivy potenciálů budou stanoveny cíle týkající se investic podniku do zvyšování kvalifikace zaměstnanců, informačních technologií a systémů a organizačních postupů, které budou mít vliv na zlepšení samotných interních procesů. [8]

Dále je potřeba tyto stanovené cíle a jejich měřítka komunikovat napříč podnikem, aby byli zaměstnanci seznámeni s důležitými cíli, které jsou stěžejní pro úspěšnou realizaci strategického plánu. Dále se již rozpracovávají opatření, pomocí kterých lze dosáhnout stanovených cílů, stanovují se tedy záměry vedení a konkrétní strategické iniciativy. [8; 19]

Čtyři perspektivy BSC

1. Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je v BSC zachována z toho důvodu, že finanční měřítka dokážou velmi dobře vyjádřit ekonomické důsledky již provedených akcí, pomocí čehož je možné zhodnotit, zda realizovaný strategický záměr vede k požadovaným zlepšením. Cíli bývá obvykle ziskovost, růst prodeje, tvorba cash flow apod. [8]

2. Zákaznická perspektiva

V rámci zákaznické perspektivy se určují zákaznické a tržní segmenty, na které se podnik bude soustřeďovat. Výstupními měřítky obvykle bývá například spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků, podíl na daných trzích či ziskovost zákazníků. Stanovit by se též měla měřítka, která vyjádří, jaký užitek je zákazníkům nabídnut nebo jak by měl být podnik v očích zákazníků vnímán. [7; 8]

3. Perspektiva interních procesů

V této perspektivě se musí určit stěžejní interní procesy, u kterých musí být dosahováno dobrých výsledků, aby mohly být splněny cíle zákaznické a finanční. Je nutné řídit výkonnost těch procesů, které mají pro spokojenost zákazníka a pro dosažení daných finančních cílů největší význam. V této perspektivě je tedy nutné charakterizovat a řídit ty procesy, které jsou ke splnění zákaznických a finančních cílů nejpodstatnější. [7; 8]

Může jít o zlepšení stávajících procesů, ale častokrát jsou identifikovány procesy nové, které jsou pro splnění zákaznických a finančních cílů též velmi důležité. Podnik musí identifikovat vlastní hodnototvorný řetězec procesů, který se obvykle skládá z inovačních a provozních procesů a poprodejního servisu. V tomto řetězci pak musí hledat ty procesy, které jsou klíčové pro dosažení stanovených cílů, a tedy na které se musí podnik zaměřit a dosáhnout jejich zlepšení. [8]

4. Perspektiva potenciálů

Perspektiva potenciálů se vztahuje k cílům týkajícím se potřebné infrastruktury, díky níž je umožněno realizovat strategický záměr a dosahovat dlouhodobého zdokonalování a růstu. Vychází se ze zdrojů, jako jsou zaměstnanci, informační systémy, znalosti, postupy a procedury aj., které je nutné rozvíjet a zdokonalovat. [7; 8]

Je vhodné poznamenat, že cíle jednotlivých perspektiv nabývají významu teprve při jejich společném posuzování a vzájemné propojenosti. Proto se konstruuji řetězce příčin a následků, které teprve tímto způsobem znázorní a objasní strategii podniku. [7] Takové řetězce se obvykle nazývají strategické mapy a jsou dnes nedílnou součástí metodiky BSC. Strategickým mapám je však věnována kapitola 4, proto jsou zde zmíněny pouze stručně a tato problematika bude podrobněji rozvedena v následující kapitole.

3.1.2 Odvození strategických cílů jednotlivých perspektiv

Metodika BSC není zaměřena na generování nové strategie, je spíše nástrojem, jak konkretizovat existující strategický záměr podniku a napomoci tak jeho realizaci. [7] Strategické cíle jednotlivých perspektiv budou proto odvozeny ze strategického záměru, který je definovaný v části 1.2, a jeho korekcí provedených v rámci strategické analýzy v části 1.4. Vzhledem k tomu, že strategie byla vyjasněna v kapitole 1 včetně provedení potřebných strategických analýz a analýz prostředí, je možné přistoupit k tomuto kroku a odvodit jednotlivé strategicky významné cíle v rámci čtyř perspektiv BSC. V následujících tabulkách jsou stanoveny cíle pro každou z perspektiv včetně definice, čeho by mělo být dosaženo a odůvodnění, proč byl cíl vybrán.

Cíle finanční perspektivy

Tab. č. 48: Cíle finanční perspektivy

FINANČNÍ PERSPEKTIVA		
Strategický cíl	Definice cíle	Odůvodnění cíle
Zvýšit tržby	Dosáhnout růstu tržeb získáním zakázek na tuzemském i zahraničním trhu.	Podnik považuje nárůst tržeb v plánovaném období za velmi významný. Mělo by ho být dosaženo zvýšením podílu na tuzemském trhu a posílením exportu.
Dosáhnout pomalejšího růstu výkonové spotřeby oproti tržbám	Nižší růst přímých nákladů v porovnání s tržbami díky využití modernějších technologií.	Úspora přímých nákladů je významná pro dosažení vyšší hodnoty hospodářského výsledku, a tedy zvyšování výkonnosti podniku, což je pro podnik klíčové. Dosažení tohoto cíle spočívá zejména ve snížení materiálových nákladů díky investicím do výpočetního softwaru a nového laserového pálicího stroje.
Zvýšit zisk před zdaněním	Na základě růstu tržeb a úspor některých složek nákladů dosáhnout růstu zisku před zdaněním.	Dostatečné zvýšení zisku je důležitým strategickým cílem z důvodů zajištění rozvoje podniku a tvorby hodnoty pro vlastníky podniku tj. růstu EVA.

Zvýšit hodnoty ukazatelů rentability	Zvýšit hodnotu ukazatelů ROA, ROE a ROS.	Sledování ukazatelů rentability je podstatné pro posouzení využívání kapitálu vloženého do podnikání a ziskovosti. [17]
Dosáhnout kladné hodnoty EVA	Dosáhnout kladné ekonomické přidané hodnoty, a tedy tvorby hodnoty pro vlastníky.	Pomocí zvýšení hospodářského výsledku by mělo být na konci období dosaženo kladné hodnoty EVA. Posuzuje zhodnocování kapitálu ve srovnání s veškerými na něj vynaloženými náklady. [17] Tvorba kladné ekonomické přidané hodnoty je z pohledu vlastníků stěžejní, jelikož tak dochází k růstu jejich bohatství.

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle zákaznické perspektivy

Tab. č. 49: Cíle zákaznické perspektivy

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA		
Strategický cíl	Definice cíle	Odůvodnění cíle
Získat zákazníky v zahraničí	Zvýšit podíl zahraničních tržeb na tržbách celkových; orientovat se kromě trhů Německa a Rakouska též na oblast východní Evropy.	Záměrem je diverzifikace z geografického pohledu a snížení závislosti na vývoji trhu v České republice a cílem dosažení dostatečné výše tržeb pro zajištění uspokojivých výsledků z hlediska hospodářského výsledku, resp. hodnoty EVA.
Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelství	Zvýšit podíl tržeb ze zakázek v dalších oborech mimo dřevozpracovatelství.	Tato diverzifikace z hlediska segmentů trhu má za cíl dosáhnout požadovaného růstu tržeb jakožto kompenzace současné nižší investiční aktivity v dřevozpracovatelství, týkající se zejména trhu ČR.
Zvýšit podíl na tuzemském trhu	Využít oslabující se pozice největšího konkurenta na tuzemském trhu (Dřevostroj Čkyně a.s.) k získání vyššího tržního podílu.	Podnik bude usilovat o růst tržeb nejen v zahraničí, ale též v rámci tuzemského trhu. Posílením vlastních interních procesů a růstem spokojenosti zákazníků dosažení růstu tuzemských tržeb. Podstatné pro splnění tohoto cíle je též udržení stávajících zákazníků.
Udržet si dlouhodobé zákazníky	Udržet obchodní vztahy s významnými stávajícími zákazníky a jejich loajalitu.	Udržení stávajících zákazníků je klíčové pro možnost zvýšení tržního podílu a zajištění růstu tržeb. Součástí cíle je zvýšení loajality významných zákazníků, tedy dosažení růstu prodeje.
Zvýšit spokojenost zákazníků	Zvýšit spokojenost zákazníků s produkty a službami a dosáhnout tak jejich loajality.	Spokojenost zákazníků je stěžejní pro jejich udržení a loajalitu, díky které společnost dosáhne dobrých referencí a snáze tak navíc získá zákazníky nové.

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle perspektivy interních procesů

Tab. č. 50: Cíle perspektivy interních procesů

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ		
Strategický cíl	Definice cíle	Odůvodnění cíle
Zavést sledování spokojenosti zákazníků	Pravidelně a pečlivěji sledovat vývoj spokojenosti zákazníků pomocí dotazníkových šetření.	Zjišťování spokojenosti zákazníků je důležité pro ověření, zda všechny prováděné kroky pro dosažení růstu spokojenosti a loajality vedou k těmto požadovaným cílům. Zvýšení zájmu o zákazníka by mělo navíc přispět k samotnému zvýšení jeho spokojenosti.
Získání nových zákazníků	Získání nových zákazníků rozvojem propagačních činností.	Zlepšení procesu získávání nových zákazníků zvýšením aktivit v oblasti propagace získá podnik nové zákazníky a dosáhne tak požadovaného růstu tržeb.
Dodržovat smluvené termíny dodání	Dodržovat termíny dodávek zajištěním dobré návaznosti činností v rámci podniku i ve vazbě na dodavatele.	Dodržování termínů dodání je velmi významné pro dosažení spokojenosti zákazníka a jeho udržení. Je zde důležité dobré operativní plánování a sladění jednotlivých činností a dodávek pro dodržení sjednaných termínů dodání.
Zkrátit čas přípravy projektové dokumentace	Zefektivnit práci při přípravě projektové dokumentace a jejích úpravách podle požadavků zákazníka.	Zefektivnění práce na projektové dokumentaci zejména pomocí nového moderního softwaru se odrazí ve zkrácení času procesu, což podpoří dodržování termínů a rychlejší realizaci patřičných změn projektů podle konkrétních požadavků zákazníků. Cíl je významný pro dosažení spokojenosti zákazníků.
Snížit náklady na subdodávky	Dosáhnout nižších nákladů na subdodávky pomocí investic do softwarového vybavení a nákupu laserového pálicího stroje pro výrobu v rámci Strojírny Sedlice, a.s.	Provedení tohoto investičního rozvoje má podpořit pomalejší růst výkonové spotřeby oproti tržbám, tedy jeden z finančních cílů, podporující zvyšování výkonnosti podniku z finančního hlediska.
Zkrátit proces poprodejního servisu	Zkrátit dobu od obdržení požadavku na servisní opravu do vyřešení problému.	Jde zejména o zkrácení prodlev pomocí lepší koordinace činností podniku a sladění s dodavateli a též přesvědčením zákazníků o instalaci internetového připojení dodaných zařízení. Cílem je zvýšení spokojenosti zákazníků (též těch, co o připojení zájem nemají, jelikož budou srozuměni s předpokládanou délkou případného servisu). V minulosti byla délka tohoto procesu důvodem k nespokojenosti některých zákazníků.

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle perspektivy potenciálů

Tab. č. 51: Cíle perspektivy potenciálů

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ		
Strategický cíl	Definice cíle	Odůvodnění cíle
Rekvalifikace a odborný rozvoj zaměstnanců	Provést školení týkající se nového CAD programu.	Při koupi nového softwaru je pro využití všech jeho výhod a dosažení požadovaných důsledků nezbytné dobře zaškolit pracovníky projekčního a konstrukčního oddělení. To podpoří zvýšení produktivity těchto pracovníků a zkrácení času tvorby projektové dokumentace.
Zlepšit úroveň znalostí anglického jazyka	Uspořádat kurzy anglického jazyka pro vybrané zaměstnance a zvýšit tak schopnost komunikace v cizím jazyce.	Pro získávání nových zákazníků a též pro udržování dobrých obchodních vztahů v zahraničí je důležité zlepšit úroveň znalostí anglického jazyka. Dosavadní vyšší schopnost komunikace v němčině při získávání zákazníků v rámci nových trhů nebude dostačovat.
Investovat do softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení	Zvýšit úroveň softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení koupí licencí na moderní CAD program.	Zavedení nového softwaru zkrátí čas při tvorbě návrhů zařízení a zvýší produktivitu pracovníků. Též umožní flexibilnější reakce na změny návrhu podle konkrétních požadavků zákazníka. Cílem je tedy též zvýšení spokojenosti zákazníka z důvodů lepší a rychlejší přizpůsobivosti podniku jeho požadavkům. Podnik též očekává úsporu nákladů na subdodávky díky snížení chybovosti při výrobě komponent na základě nepřesných technických návrhů, což výrobu prodražuje.
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Zvýšit spokojenost zaměstnanců především prostřednictvím investic do odborného rozvoje motivace a přidělením pravomocí a odpovědností.	Více motivovaní zaměstnanci, kteří mají ujasněnou vlastní roli při dosahování cílů společnosti, odpovídající pravomoci a do jejichž rozvoje podnik investuje, budou spokojenější s vlastní pracovní rolí i podnikem obecně. Vyšší spokojenost zaměstnanců povede k růstu jejich produktivity, lepší komunikaci se zákazníkem i v rámci společnosti, a tedy například k vyšší kvalitě a urychlení servisních a dalších činností.
Zvýšit produktivitu zaměstnanců	Dosáhnout vyšší produktivity zaměstnanců.	Zvýšením spokojenosti všech zaměstnanců a možností pracovat s modernější výpočetní technikou v rámci konstrukčního oddělení dojde k růstu produktivity zaměstnanců. To je podstatné pro zkracování času klíčových procesů, což zajistí například dodržování termínů a zkracování času poprodejšího servisu.

Zvýšit úroveň strategického managementu	Zvýšit schopnost tvorby dlouhodobější strategie a jejích případných korekcí a zvládnout její implementaci do prostředí podniku.	Management se musí zaměřit více na strategické řízení, zejména zvládnout implementaci strategie z hlediska přiřazení konkrétních cílů, pravomocí a odpovědností jednotlivým pracovníkům. Musí zaměstnance dobře seznámit s přijatou strategií a získat její podporu. To povede k vyšší produktivitě a spokojenosti zaměstnanců a podpoří dosažení stanovených cílů.
---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.3 Návrh měřítek cílů a stanovení požadovaných cílových hodnot

„Měřítka slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů, a zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. Měření strategických cílů má umožnit ovlivňovat chování požadovaným směrem.“ [7, s. 177]

Často se vyskytuje otázka měřitelnosti cílů. Problémem obvykle ale nebývá teoretická měřitelnost cíle, cíl bývá téměř vždy nějakým způsobem měřitelný, ale spíše může být obtížné (z hlediska času, nákladů aj.) takové měření provádět. Měřítka se často stanovují obtížně u nejasně formulovaných cílů, které jsou nekonkrétní a příliš všeobecné. Zde je potřeba takové cíle upravit do konkrétnější podoby. Při hledání správných měřítek je nejlepší klást si otázku: „Jak bychom zjistili, že jsme dosáhli cíle?“ namísto tradiční otázky: „Jak daný cíl změřit?“ [7]

Následuje návrh měřítek stanovených strategických cílů v jednotlivých perspektivách. Zároveň budou uvedeny stávající hodnoty každého měřítka a cílové hodnoty, kterých má být na konci plánovaného období dosaženo.

Měřítka finanční perspektivy

Tab. č. 52: Měřítka finanční perspektivy

FINANČNÍ PERSPEKTIVA						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota 2012	Cílová hodnota 2013	Cílová hodnota 2014
Zvýšit tržby	meziroční vývoj tržeb	%	-32,4	20	20,7	24,6
	objem celkových tržeb	tis. Kč	52 978	63 575	76 740	95 640

Dosáhnout pomalejšího růstu výkonové spotřeby oproti tržbám	meziroční vývoj výkonové spotřeby	%	-35,1	18,1	16,1	23,1 ¹⁰
	podíl výkonové spotřeby na výkonech	%	82,3	80,3	76,9	75,7
Zvýšit zisk před zdaněním	hodnota zisku před zdaněním	tis. Kč	377	1 944	8 442	14 187
Zvýšit hodnoty ukazatelů rentability	hodnota ROA	%	0,5	2,52	9,62	13,51
	hodnota ROE	%	0,7	2,7	10,32	14,78
	hodnota ROS	%	0,7	3,06	11,00	14,83
Dosáhnout kladné hodnoty EVA	hodnota EVA	tis. Kč	-4 854	-3 691	1 429	5 460

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko zákaznické perspektivy

Tab. č. 53: Měřítko zákaznické perspektivy

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota 2012	Cílová hodnota 2013	Cílová hodnota 2014
Získat zákazníky v zahraničí	celkové prodeje v zahraničí	tis. Kč	17 964	24 160	34 352	48 656
	podíl na celkových tržbách	%	34	38	44,8	50,8
Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovat elství	celkové prodeje v segmentu	tis. Kč	3 375	2 760	6 540	13 035
	podíl na celkových tržbách	%	6,4	4,3	8,5	13,6
Zvýšit podíl na tuzemském trhu	tržní podíl v ČR ¹¹	%	35	36	38	40
Udržet si dlouhodobé zákazníky	objem prodejů dlouhodobým zákazníkům ¹²	tis. Kč	47 043	50 990	56 455	63 062
Zvýšit spokojenost zákazníků	výstup dotazníku hodnocení spokojenosti zákazníků	index: body 1-5 ¹³	2,5 ¹⁴	2,2	2	1,8

Zdroj: vlastní zpracování

¹⁰ Po upřesnění strategického záměru v rámci podrobného finančního plánu v části 2.2, byla tato cílová hodnota korigována z původních 20 % (viz část 1.2.3) na 23,1 %.

¹¹ Měřeno v tržbách porovnáním s nejvýznamnějšími konkurenty viz část 1.3.1.2.

¹² Za dlouhodobého se považuje zákazník, se kterým bylo v minulosti obchodováno alespoň ve dvou letech, a zakázka v každém roce dosáhla hodnoty nejméně 500 tis. Kč.

¹³ 1 – nejlepší; 5 – nejhorší

¹⁴ Stanoveno expertním ohodnocením v podniku na základě osobních pohovorů se zákazníky, stížností aj.

Měřítko perspektivy interních procesů

Tab. č. 54: Měřítko perspektivy interních procesů

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota 2012	Cílová hodnota 2013	Cílová hodnota 2014
Zavést sledování spokojenosti zákazníků	provedeno měření formou dotazníkového šetření	ano/ne	ne	ano	ano	ano
Získání nových zákazníků	náklady na propagaci	tis. Kč	28	150	180	210
	objem prodeje novým zákazníkům	tis. Kč	5 935	12 585	20 285	32 578
Dodržovat smlouvené termíny dodání	procento nedodržovaných termínů dodání	%	0	0	0	0 ¹⁵
Zkrátit čas přípravy projektové dokumentace	průměrná doba návrhů projektů	%	100	85	50	40
Snižet náklady na subdodávky	nový pálicí stroj a software v provozu	ano/ne	ne	ano	ano	ano
	podíl nákladů na hlavní materiál na výkonech	%	43,4	41,5	38,9	38,8
Zkrátit proces poprodejního servisu	průměrné zkrácení procesu – doby od oznámení určité závady až po vyřešení problému	%	100	95	80	75

Zdroj: vlastní zpracování

Měřítko perspektivy potenciálů

Tab. č. 55: Měřítko perspektivy potenciálů

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota 2012	Cílová hodnota 2013	Cílová hodnota 2014
Rekvalifikace a odborný rozvoj zaměstnanců	náklady na odborná školení	tis. Kč	52	180	120	120
Zlepšit úroveň	náklady na	tis. Kč	-	60	60	60

¹⁵ Cílem je tedy 100 % dodržování termínů jako doposud ve všech letech plánu.

znalostí anglického jazyka	jazykové kurzy					
	dílčí výstup dotazníku hodnocení spokojenosti zákazníků (ze zahraničí) – úroveň komunikace	index: body 1-5	2 ¹⁶	1,9	1,6	1,4
Investovat do softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení	náklady na IT služby (vč. licencí)	tis. Kč	85	425	375	385
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Výstup dotazníku hodnocení spokojenosti zaměstnanců	index: body 1-5	2,6 ¹⁷	2,3	1,8	1,5
Zvýšit produktivitu zaměstnanců	tržby na zaměstnance	tis. Kč	2 523	3 027	4 039	5 034
Zvýšit úroveň strategického managementu	zavedeno dlouhodobé strategické plánování	ano/ne	ne	ano	ano	ano
	frekvence porad týkajících se dlouhodobější strategie	počet za rok	0	2	4	4
	dílčí výstupy hodnocení spokojenosti zaměstnanců – srozumění se strategickými cíli a jejich podpora, spokojenost s vlastními kompetencemi	index: body 1-5	3,3 ¹⁸	2,7	2	1,6

Zdroj: vlastní zpracování

¹⁶ Odhad podniku na základě posouzení průběhu jednání se zahraničními zákazníky, četnosti nedorozumění, stížností aj.

¹⁷ Podle výsledků předběžného průzkumu spokojenosti u vybraných zaměstnanců.

¹⁸ Podle aktuálního ohodnocení dotázaných zaměstnanců.

3.2 Analýza rizik

Analýza rizik je autory metodiky BSC přiřazována k provozním procesům v rámci perspektivy interních procesů. [9] Proto je vhodné, aby jí v rámci této kapitoly byla věnována patřičná pozornost. Prvním krokem této analýzy bude identifikování a ohodnocení rizikových faktorů, které mohou potenciálně působit na stanovený strategický záměr.

3.2.1 Určení rizikových faktorů a stanovení jejich významnosti

Samotná analýza rizik začíná fází identifikace rizikových faktorů, při které se může vycházet ze stanovených strategických cílů BSC, avšak je zřejmé, že rizikové faktory je možno identifikovat též v rámci operativních procesů podniku. [7] Celý strategický záměr musí být posouzen především z hlediska vlivu rizikových faktorů plynoucích z podnikatelského prostředí. Proto budou rizikové faktory generovány za pomoci analýz prostředí zpracovaných v části 1.3.

Rizikové faktory jsou veličinami, které mohou mít potenciální vliv na hospodářské výsledky společnosti, její finanční stabilitu a úspěšnost strategického záměru. Tyto faktory vystupují jako zdroje či příčiny působení rizika, jejichž budoucí dopad nejsme schopni předem s jistotou určit. [4]

V případě Sedlické strojírný s.r.o. je na základě analýzy makroprostředí, zpracované v části 1.3.1.1 této práce, rizikovým faktorem možný investiční pesimismus zákazníků z důvodů obav z hospodářské recese, což by mělo za následek pokles poptávky po výrobních zařízeních. Dalším faktorem vyplývajícím této analýzy je možný růst cen surovin a energií, odrážející se v nákladech společnosti, a též možnost změn směnného kurzu, resp. posilování koruny vůči dalším měnám. Z analýzy konkurence, zpracované v rámci analýzy mezoprostředí v části 1.3.1.2, vyplývá riziko poklesu tržního podílu pod tlakem zahraniční konkurence, jež se v poslední době snaží prosazovat i na úkor menších podniků v oboru (zde se jedná především o zahraniční trh). Z analýz zákazníků, uvedených v rámci části 1.3.1.2, vyplývá faktor rizika negativního vývoje situace v oboru dřevozpracovatelství v České republice a dále možnost rostoucího počtu včas nezaplacených faktur odběrateli, tedy růst pohledávek po splatnosti. Z těchto analýz je též patrný rizikový faktor tlaku na snižování prodejních cen (ať již z důvodu tlaku zahraniční konkurence v zahraničí či vývoje poptávky v tuzemsku, viz analýza

konkurence a zákazníků). Dalším rizikovým faktorem může být nezáměr o investice dřevozpracovatelů ve východní Evropě a nezáměr podniků z dalších oborů o nabízené produkty a služby. Ze zpracovaných analýz externího i interního prostředí plyne též faktor rizika neúčinné propagace, tj. přestože podnik zlepší své propagační činnosti, nedočká se očekávané adekvátní reakce. Všechny identifikované rizikové faktory jsou shrnuty v tabulce č. 56, kde budou posouzeny z hlediska jejich významnosti.

Při posuzování významnosti rizikových faktorů vzhledem ke strategickému záměru bude užito expertního hodnocení. Významnost faktorů rizik bude posouzena z hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzity jeho dopadu na výsledky záměru. [16]

Pravděpodobnost i intenzita dopadu je vyjádřena ve stupnici 1-5, přičemž 1 vyjadřuje nepatrnou pravděpodobnost či intenzitu dopadu a stupeň 5 znamená velmi vysokou pravděpodobnost či stupeň dopadu. [16] Ohodnocení faktorů rizika je provedeno v následující tabulce.

Tab. č. 56: Rizikové faktory a stanovení jejich významnosti

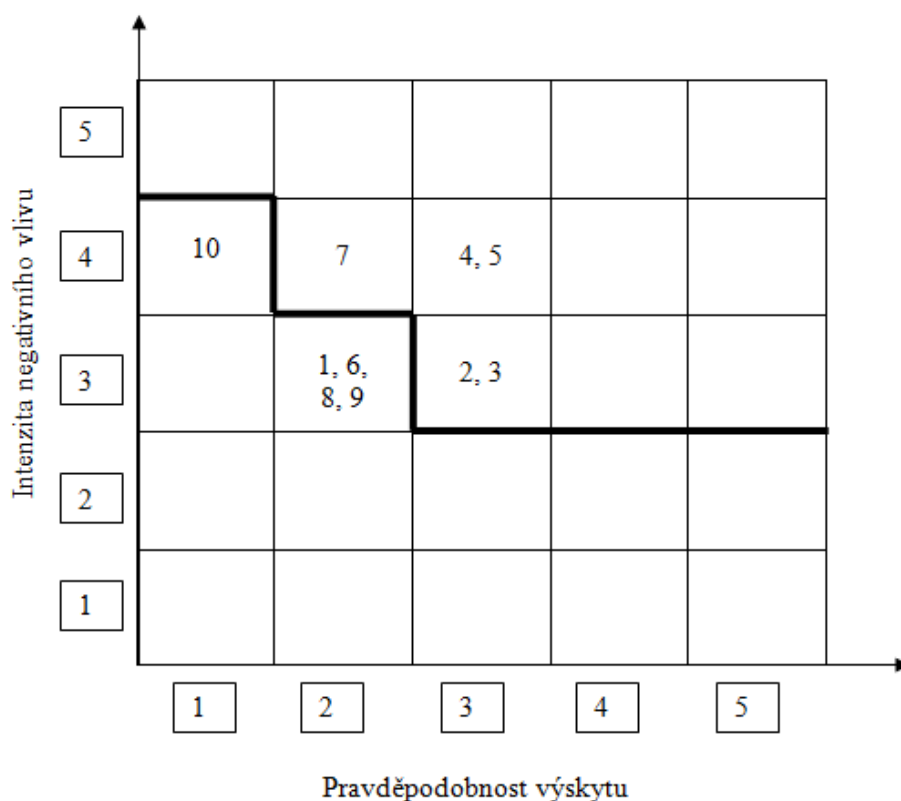
Číslo	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu
1	Investiční pesimismus zákazníků z důvodů obav z hospodářské recese	2	3
2	Růst cen surovin a energií	3	3
3	Změna směnného kurzu (posilování CZK)	3	3
4	Pokles tržního podílu tlakem zahraniční konkurence	3	4
5	Nepříznivý vývoj situace v dřevozpracovatelsví (ČR)	3	4
6	Narůstající pohledávky po době splatnosti	2	3
7	Tlak na snižování prodejních cen	2	4
8	Nezáměr o investice dřevozpracovatelů v zemích východní Evropy	2	3
9	Nezáměr podniků z dalších odvětví o nabízené produkty a služby	2	3
10	Neúčinnost propagace	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení významnosti jednotlivých rizikových faktorů je možné vyjádřit též graficky. Na obrázku č. 8 je vyznačena tlustou čarou hranice, která odděluje nejvýznamnější identifikovaná rizika. Za významná se považují rizika se střední intenzitou dopadu

a alespoň střední pravděpodobností, a dále rizika s nižší pravděpodobností, která však mají vysoký stupeň dopadu. [16] V obrázku jsou zanesena čísla jednotlivých faktorů rizika z předchozí tabulky.

Obr. č. 8: Grafické znázornění významnosti rizikových faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tohoto ohodnocení je tedy za významný rizikový faktor považován růst cen surovin a energií, změna směnného kurzu, pokles tržního podílů tlakem zahraniční konkurence, nepříznivý vývoj situace v oboru dřevozpracovatelských a tlak na snižování prodejních cen. S těmito významnými rizikovými faktory budeme nadále pracovat.

3.2.2 Analýza citlivosti

Při analýze citlivosti zjišťujeme dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na určité finanční kritérium (obvykle hospodářský výsledek), přičemž změny ostatních faktorů nejsou uvažovány, tj. jsou stanoveny dle předpokladů. Významnost jednotlivých rizikových faktorů se potom posuzuje dle velikosti změny zvoleného kritéria. [6]

Při analýze citlivosti budou uvažovány ty faktory rizika, které byly v části 3.2.1 vyhodnoceny jako významné. Posuzovanými rizikovými faktory jsou:

- růst cen surovin a energií;
- změna směnného kurzu (posilování CZK);
- pokles tržního podílu tlakem zahraniční konkurence;
- nepříznivý vývoj situace v dřevozpracovatelsví (ČR);
- tlak na snižování prodejních cen

Finančním kritériem bude výsledek hospodaření před zdaněním. Položka, kterou rizikový faktor ovlivňuje primárně, bude změněna o 10 % nepříznivým směrem. Další sekundárně závislé položky se budou případně měnit dle uvážení dopadů.

Analýza citlivosti vybraných rizikových faktorů:

V následujícím textu je popsán vliv jednotlivých rizikových faktorů na změny dílčích položek výkazu zisku a ztráty. Konkrétní propočty včetně výpočtu změny hospodářského výsledku v závislosti na působení daného faktoru jsou pak uvedeny v příloze F.

Růst cen surovin a energií

Růst cen surovin a energií se projeví v růstu nákladů vynaložených na materiál a energie podniku. Též budou růst náklady na prodané zboží v důsledku růstu vstupních surovin a energií, zde uvažujeme růst o 5 % vzhledem k tomu, že nakupovaným zbožím jsou již hotové výrobky, z jejichž ceny tyto náklady tvoří menší část a navíc velký podíl energií použitých při výrobě v partnerské společnosti (80 %) je vykazován v rámci Sedlické strojírny s.r.o. zvláště pod vlastní spotřebou energií.

Změna směnného kurzu (posilování CZK)

Při uvážení změny měnového kurzu vůči měnám zemí, kam společnost exportuje, tj. posílení koruny o 10 %, se sníží zahraniční tržby též o 10 %. Vzhledem k tomu, že část materiálu podniku je nakupována v zahraničí, poklesnou v závislosti na posílení koruny náklady na tento materiál. Podíl spotřeby materiálu, který je nakupován v zahraničí, činí přibližně 20 % celkové spotřeby materiálu. Je tedy uvažován též pokles nákladů na tento materiál ze zahraničí o 10 %.

Pokles tržního podílu tlakem zahraniční konkurence

Na základě poklesu tržního podílu klesnou tržby ze zahraničí o 10 %. Podíl nákladů na prodané zboží a výkonové spotřeby, vynaložený na dodávky do zahraničí, poklesne též o 10 %, jelikož v tomto případě dochází k poklesu výroby. Dále je uvažován pokles osobních nákladů o 3 % v důsledku nutných úspor při zhoršujících se prodejkách. Tento pokles osobních nákladů je však pomalejší.

Nepříznivý vývoj situace v dřevozpracovatelsví (ČR)

Na základě nepříznivého vývoje situace v oboru dřevozpracovatelsví uvažujeme pokles tuzemských tržeb o 10 %. Dále je uvažován pokles podílu nákladů na zboží a výkonové spotřeby připadající na tuzemské dodávky o 10 % a též snížení osobních nákladů o 3 % z obdobných důvodů, jako při poklesu tržního podílu.

Tlak na snižování prodejních cen

V případě poklesu prodejních cen je uvažováno snížení tržeb podniku o 10 %.

Následuje shrnutí změn výsledku hospodaření v procentním vyjádření v závislosti na působení jednotlivých faktorů rizika. Pokles výsledku hospodaření v procentech je v následující tabulce vyjádřen v absolutní hodnotě.

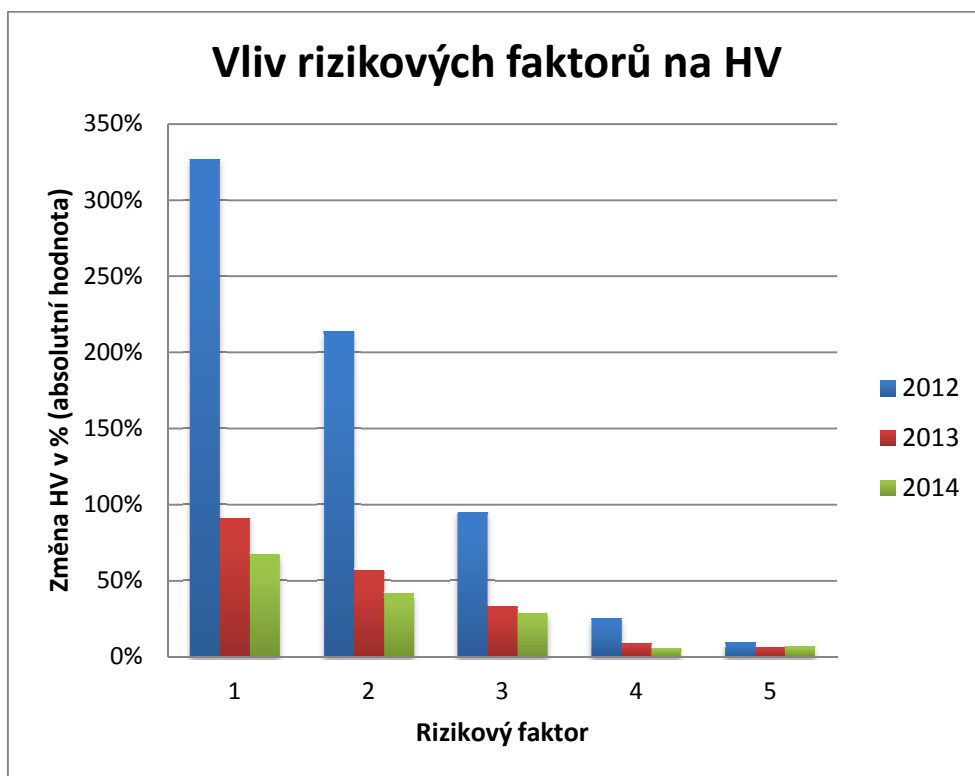
Tab. č. 57: Vliv rizikových faktorů na změnu hospodářského výsledku před zdaněním v %

	Negativní změna VH před zdaněním		
	2012	2013	2014
1. Tlak na snižování prodejních cen	327 %	90,9 %	67,4 %
2. Růst cen surovin a energií	213,6 %	56,9 %	41,7 %
3. Změna směnného kurzu (posilování CZK)	95,2 %	33,1 %	28,6 %
4. Nepříznivý vývoj situace v dřevozpracovatelsví (ČR)	24,9 %	8,6 %	5,7 %
5. Pokles tržního podílu tlakem zahraniční konkurence	9,4 %	6,1 %	6,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky analýzy citlivosti jsou znázorněny též graficky v obrázku č. 9. Rizikové faktory jsou v grafu označeny číslováním shodným s tabulkou č. 57.

Obr. č. 9: Vliv rizikových faktorů na hospodářský výsledek před zdaněním



Zdroj: vlastní zpracování

Analýza citlivosti ukázala, že nejvýznamnějšími rizikovými faktory ovlivňujícími výši hospodářského výsledku jsou snížení prodejních cen, růst cen surovin a energií a posilování kurzu koruny vůči dalším měnám.

Nejvyšší citlivost hospodářského výsledku na dopad těchto faktorů rizika je obecně v roce 2012. Vysoká citlivost hospodářského výsledku je zejména v případě uvažovaného snížení prodejních cen a růstu cen surovin a energií. Nejnižší citlivosti je naopak dosaženo v roce 2014, kdy je očekávána vyšší hodnota výsledku hospodaření. V tomto roce by tedy podnik měl být schopen lépe absorbovat případné změny.

3.2.3 Nepřímé stanovení rizika

Nepřímé stanovení rizika bude v této části práce provedeno pomocí analýzy bodu zvratu a dále budou sestaveny strategické scénáře.

3.2.3.1 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu určuje obvykle takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku, tj. kdy výnosy zcela pokrývají náklady. Alternativně je též

možné pomocí bodu zvratu vyjádřit, jaké výše celkových tržeb je potřeba dosáhnout pro pokrytí nákladů, resp. dosažení nulového zisku. [4]

Vzhledem k tomu, že Sedlická strojírna, s.r.o. se zabývá zakázkovou výrobou, bude vhodnější vyjádřit bod zvratu spíše pomocí tržeb. Budeme tedy vycházet z následujícího vzorce:

$$T_{BEP} = \frac{FN}{PV_r},$$

kde

FN ... fixní náklady,

PV_r ... Profit Volume Ratio.

Profit Volume Ratio můžeme vyjádřit podle vztahu:

$$PV_r = \frac{KP}{T}$$

kde

T ... předpokládané tržby,

$KP = (T - VN)$...celkový krycí příspěvek,

příčemž

VN ... celkové variabilní náklady. [16]

Bod zvratu, a tedy rizikovost, bude tím větší, čím větší budou fixní náklady a čím menší bude rozdíl mezi tržbami a celkovými variabilními náklady. Čím blíže budou předpokládané tržby bodu zvratu, tím se podnik, například při určitých výkyvech v poptávce, snáze dostane do ztráty. [4]

Při výpočtu budeme sledovat provozní výnosy a náklady. Nejprve je potřeba rozlišit provozní náklady na fixní a variabilní. Variabilní náklady se mění s objemem produkce, naopak výše fixních nákladů zůstává relativně stabilní. Některé složky nákladů, jako spotřeba materiálu a energií, služby či osobní náklady, obsahují fixní i variabilní část. V tabulkách č. 58 a 59 jsou uvedeny hodnoty fixních a variabilních nákladů pro jednotlivé roky plánu. Detailnější členění nákladů na fixní a variabilní část je k nalezení v rámci přílohy G.

Tab. č. 58: Fixní náklady (v tis. Kč)

FIXNÍ NÁKLADY			
	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu	965	972	980
Spotřeba energie	1 913	1 947	1 986
Služby	976	939	921
Odpisy	2 054	1 839	1 638
Osobní náklady	2 932	3 020	3 111
Daně a poplatky	92	95	98
Ostatní provozní náklady	635	654	673
Fixní náklady celkem	9 567	9 466	9 407

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 59: Variabilní náklady (v tis. Kč)

VARIABILNÍ NÁKLADY			
	2012	2013	2014
Náklady na prodané zboží	3 954	4 246	5 123
Spotřeba materiálu	27 311	31 283	39 101
Spotřeba energie	9 361	11 682	14 601
Služby	6 496	7 784	9 669
Osobní náklady	6 963	6 183	6 368
Variabilní náklady celkem	54 085	61 178	74 862

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozích tabulek vyplývá, že variabilní náklady výrazně převyšují náklady fixní.

V následující tabulce č. 60 je proveden výpočet bodu zvratu.

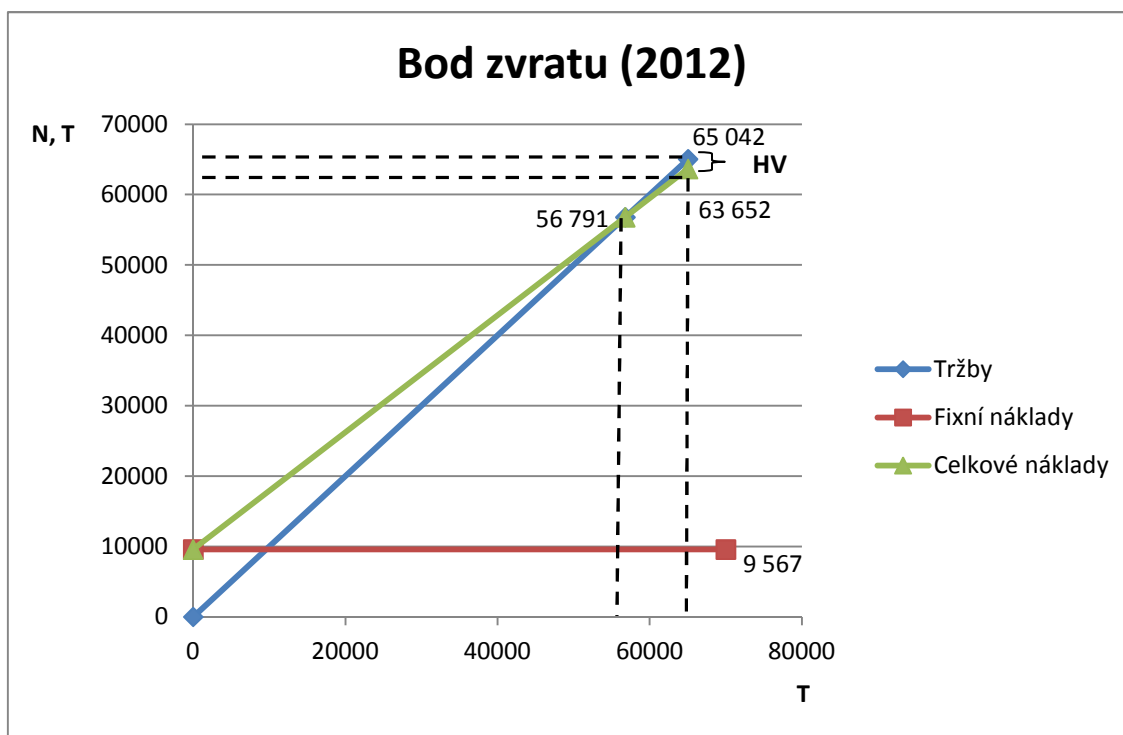
Tab. č. 60: Výpočet bodu zvratu (v tis. Kč)

	2012	2013	2014
T (provozní výnosy)	65 042	78 403	97 662
Provozní náklady celkem	63 652	70 644	84 269
FN	9 567	9 466	9 407
VN	54 085	61 178	74 862
KP	10 957	17 225	22 800
PV _r	0,168	0,220	0,233
T_{BEP}	56 791	43 086	40 294

Zdroj: vlastní zpracování

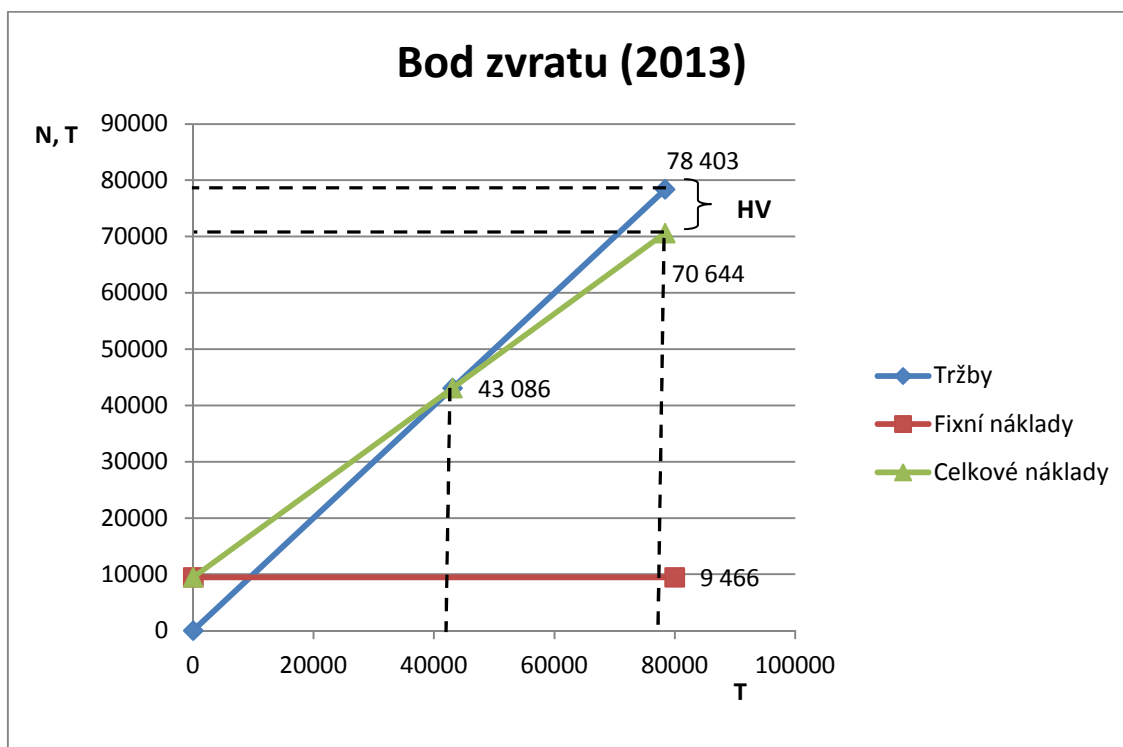
Výsledky obsažené v předchozí tabulce je možné znázornit též graficky. Na následujících obrázcích č. 10, 11 a 12 jsou znázorněny body zvratu pro jednotlivé plánované roky. Při jejich srovnání je patrné, že v roce 2012 je rizikovost plánu nejvyšší, neboť jsou očekávané tržby, neboli pracovní bod, nejbližší bodu zvratu. Při poklesu tržeb o 13 % by bylo dosaženo bodu zvratu a podnik by tedy při výkyvech poptávky mohl poměrně snadno dosáhnout ztráty. V dalších letech plánu se situace zlepšuje, bod zvratu klesá a pracovní bod se zároveň od bodu zvratu vzdaluje. Pracovní pole, ve kterém je možno dosáhnout zisku, se tím rozšiřuje a riziko klesá. Na úroveň bodu zvratu by musely očekávané tržby poklesnout o 45 % v roce 2014 a o 59 % v roce 2014.

Obr. č. 10: Bod zvratu pro rok 2012 (v tis. Kč)



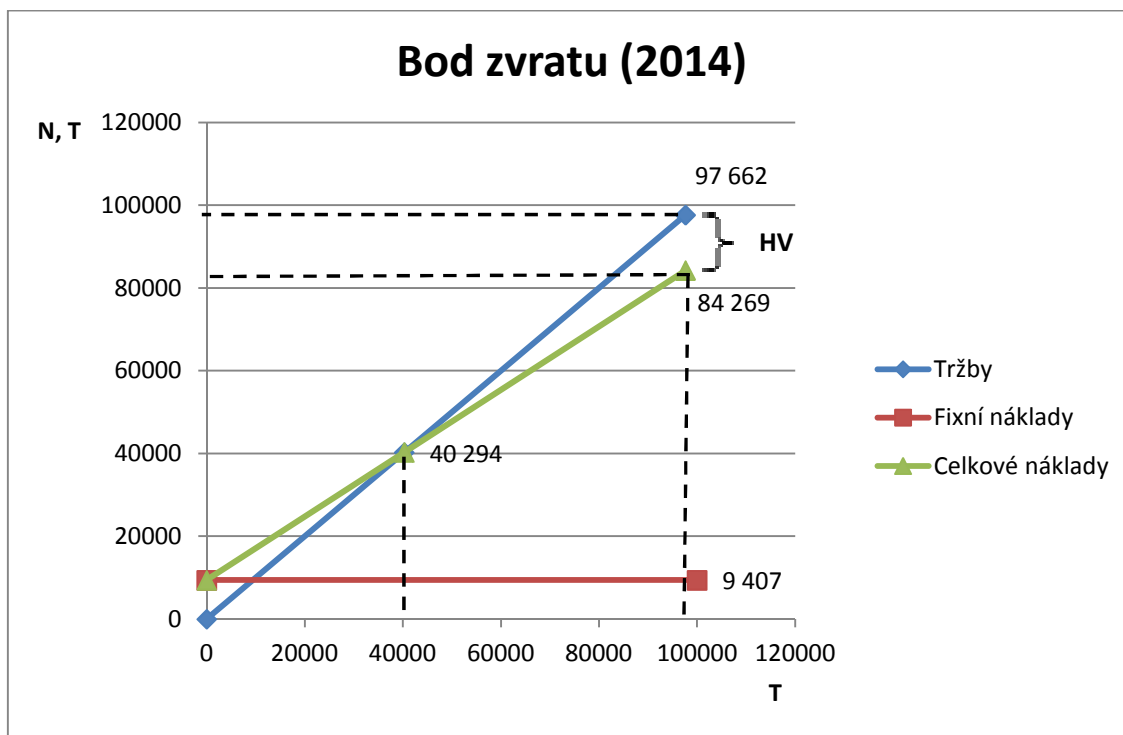
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 11: Bod zvratu pro rok 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. č. 12: Bod zvratu pro rok 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3.2 Strategické scénáře

Při tvorbě strategických scénářů se vychází z působení několika rizikových faktorů současně. Vybrány budou nejvýznamnější rizikové faktory dle předchozích analýz, a to:

1. změna prodejních cen,
2. změna cen surovin a energií.

Budou zpracovány tyto typy scénářů:

- optimistický,
- pesimistický,
- nejpravděpodobnější.

Optimistický scénář

Při konstrukci optimistického scénáře se vychází z odhadů změn rizikových faktorů působících v pozitivním směru.

Při pozitivním vývoji podnik předpokládá průměrný růst prodejních cen maximálně o 1,5 % ročně vzhledem k tomu, že v případě změn cen budou v následujícím období spíše tendence k jejich poklesu. Při pozitivním vývoji cen energií společnost počítá jen s nepatrným poklesem o 1 % ročně. V případě vstupních surovin výroby uvažuje podnik o jejich poklesu o 3 % vzhledem k vývoji v minulosti, kdy cena tohoto materiálu kolísala. Tento pokles cen surovin se odrazí v poklesu nákladů na hlavní materiál podniku o cca 1,8 % a též klesnou náklady na prodané zboží o 1 %.

V tabulce č. 61 jsou shrnuty změny zmíněných položek včetně vypočteného hospodářského výsledku před zdaněním při působení optimistického scénáře.

Tab. č. 61: Změny klíčových proměnných při působení optimistického scénáře (v tis. Kč)

	2012		2013		2014	
	Původně	Po změně	Původně	Po změně	Původně	Po změně
Tržby celkem	63 575	64 529	76 740	77 891	95 640	97 075
Náklady na zboží	3 954	3 914	4 246	4 204	5 123	5 072
Spotřeba materiálu a energie	39 550	39 000	45 884	45 251	56 668	55 881
Spotřeba hlavního materiálu	24 291	23 854	27 621	27 124	34 523	33 902

Spotřeba energie	11 274	11 161	13 629	13 493	16 587	16 421
HV před zdaněním	1 944	3 487	8 442	10 269	14 187	16 460

Zdroj: vlastní zpracování

Kompletní výkaz zisku a ztráty při působení optimistického scénáře je v příloze H.

Pesimistický scénář

Při konstrukci pesimistického scénáře je předpokládáno působení nepříznivých vlivů. Dopady rizikových faktorů ovlivní tentokrát hospodářský výsledek v negativním směru. Pro klíčové rizikové faktory budou odhadnuty jejich pesimistické hodnoty.

V případě pesimistického scénáře je uvažován průměrný pokles prodejních cen o 3 %. Změna cen je tedy očekávána výraznější v porovnání s optimistickým scénářem. V roce 2011 vzrostla cena elektrické energie o necelých 5 % ročně. [21] Elektrická energie je nejvýraznější složkou spotřeby energií podniku. Za negativní vývoj je považován v letech plánu růst nákladů na energie o 4 % ročně. V roce 2011 rostly ceny kovů průměrně o necelých 6 %. [21] V případě změny cen surovin výroby při negativním vývoji je odhadován růst o 5 %. Tento růst by se odrazil v růstu nákladů na hlavní materiál přibližně o 3 % a v růstu nákladů na prodané zboží o 1,8 %.

Změny jednotlivých položek a dopad na hospodářský výsledek před zdaněním při uvážení působení pesimistického scénáře jsou shrnuty v tabulce č. 62.

Tab. č. 62: Změny klíčových proměnných při působení pesimistického scénáře (v tis. Kč)

	2012		2013		2014	
	Původně	Po změně	Původně	Po změně	Původně	Po změně
Tržby celkem	63 575	61 668	76 740	74 438	95 640	92 771
Náklady na zboží	3 954	4 025	4 246	4 322	5 123	5 215
Spotřeba materiálu a energie	39 550	40 730	45 884	47 258	56 668	58 367
Spotřeba hlavního materiálu	24 291	25 020	27 621	28 450	34 523	35 559
Spotřeba energie	11 274	11 725	13 629	14 174	16 587	17 250
HV před zdaněním	1 944	-1 214	8 442	4 690	14 187	9 526

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty při působení pesimistického scénáře je uveden v rámci přílohy H.

Nejpravděpodobnější scénář

V případě nejpravděpodobnějšího scénáře jsou uvažovány hodnoty změn, které by mohly podle posouzení aktuální situace, odhadů a predikcí vývoje sledovaných veličin (např. změny cen surovin podle predikcí ČNB, viz 1.3.1.1) nastat v nadcházejícím období s nejvyšší pravděpodobností.

Při nejpravděpodobnějším vývoji je uvažován pokles prodejních cen o 1 % vzhledem ke stávajícímu vývoji konkurenčního prostředí. Dále může s velkou pravděpodobností růst cena energie oproti původním předpokladům o 1,5 % a ceny základních surovin o 2 %. To by se mohlo projevit v růstu nákladů na hlavní materiál cca o 1,2 % a též v růstu nákladů na prodej zboží o 0,7 %. Tyto změny jsou vyčísleny v tabulce č. 63.

Tab. č. 63: Změny klíčových proměnných při působení nejpravděpodobnějšího scénáře (v tis. Kč)

	2012		2013		2014	
	Původně	Po změně	Původně	Po změně	Původně	Po změně
Tržby celkem	63 575	62 939	76 740	75 973	95 640	94 684
Náklady na zboží	3 954	3 982	4 246	4 276	5 123	5 159
Spotřeba materiálu a energie	39 550	40 011	45 884	46 420	56 668	57 331
Spotřeba hlavního materiálu	24 291	24 582	27 621	27 952	34 523	34 937
Spotřeba energie	11 274	11 443	13 629	13 833	16 587	16 836
HV před zdaněním	1 944	819	8 442	7 109	14 187	12 532

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledný nejpravděpodobnější scénář, zohledňující působení významných rizikových faktorů, je uveden v rámci tabulky č. 64.

Tab. č. 64: Nejpravděpodobnější scénář zohledňující působení významných rizikových faktorů (v tis. Kč)

Označení a	TEXT b	čís. řád. c	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	1	5 444	6 237	7 527
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3 982	4 276	5 159
+	Obchodní marže	3	1 462	1 961	2 368
II.	Výkony	4	57 957	70 314	87 986
1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	57 495	69 736	87 157
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	462	578	829
B.	Výkonová spotřeba	8	47 483	55 143	67 921
1.	Spotřeba materiálu a energie	9	40 011	46 420	57 331
2.	Služby	10	7 472	8 723	10 590
+	Přidaná hodnota	11	11 936	17 132	22 433
C.	Osobní náklady	12	9 895	9 203	9 479
D.	Daně a poplatky	17	92	95	98
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	2 054	1 839	1 638
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1005	1085	1 193
H.	Ostatní provozní náklady	27	635	654	673
*	Provozní výsledek hospodaření	30	265	6 426	11 738
X.	Výnosové úroky	42	126	319	511
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	837	854	871
O.	Ostatní finanční náklady	45	409	490	588
*	Finanční výsledek hospodaření	48	554	683	794
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	819	7 109	12 532

Zdroj: vlastní zpracování

Podle tohoto scénáře uvažujícího působení klíčových rizik je dosažen mírně nižší hospodářský výsledek ve všech plánovaných letech oproti původnímu plánu.

3.2.4 Opatření pro snížení rizika

Analýza rizika ukázala na některé rizikové faktory, které by měl podnik vzít v úvahu a zabývat se možnými opatřeními pro snížení případných negativních dopadů na jeho výsledky. Rok 2012 se dle všech vypracovaných analýz jeví oproti dalším plánovaným rokům nejrizikovější, kdy by mohl být dopad rizik na výsledek hospodaření nejvýraznější.

Postupy snížení rizika tj. redukce rizika, mohou být v zásadě dvojího typu:

1. ofenzivní postupy – tyto postupy spočívají v preventivní ochraně před dopadem rizika, působí tedy na příčiny jeho vzniku. Mezi ofenzivní postupy nejčastěji patří přesun rizika na jiné subjekty (odběratele, dodavatele) obvykle pomocí určitého smluvního zajištění, využití vyjednávací síly firmy, vertikální integrace, outsourcing, zapojení zákazníka do interních procesů apod.
2. defenzivní postupy – tyto postupy působí na snižování nepříznivých důsledků rizika. Mezi tyto metody můžeme zařadit zejména diverzifikaci, pojištění, flexibilitu reakcí podniku na vnější vlivy, termínové zajištění, vytváření rezerv apod. [14]

V případě Sedlické strojírny s.r.o. byly identifikovány jako nejvýznamnější faktory rizika snížení prodejních cen a růst cen surovin a energií.

Snížit dopad rizika poklesu prodejních cen může podnik pomocí diverzifikace, která je jedním z hlavních předmětů strategického záměru. Tlak na snížení cen nemusí být vždy ve všech oblastech, kam je produkce dodávána. I proto je vhodné nezůstávat pouze u tuzemského trhu a snažit se najít odbytiště ve více zemích. Ve strategickém záměru je též myšleno na diverzifikaci do dalších oborů. Na více segmentech trhu nemusí být srovnatelný vývoj cen konkurenčních produktů, proto je možné dopad rizika diverzifikací snížit. Smluvně je možné zajistit neměnnou prodejní cenu pouze během doby výroby konkrétního zařízení.

V případě růstu cen surovin a energií společnost může dopad rizika snížit sledováním cen dodavatelů a případným výběrem těch, kteří nabízejí subdodávky oproti ostatním relativně výhodněji. V případě dodávek od podniku Sedlická strojírna, s.r.o., který je nejvýznamnějším dodavatelem, může podnik ovlivňovat optimalizaci dalších nákladů, tj. tlačit na maximální úsporu dalších nákladů a prodej subdodávek za co nejnižší ceny.

S tím obecně souvisí též vytváření dlouhodobých kontraktů s dodavateli, díky kterým může společnost dosáhnout příznivějších nákupních cen.

Z dalších významných rizikových faktorů můžeme jmenovat též posilování měnového kurzu koruny. Proti posilování měny se společnost může zajistit pomocí termínových obchodů. Je však potřeba si uvědomit, že tato zajištění s sebou přináší určité dodatečné náklady. Další možností, jak se bránit dopadům kurzových změn, je zakomponování doložky do smluv o možné změně prodejní ceny v závislosti na změně měnového kurzu o stanovené procento. Toto ošetření již společnost při obchodech se zahraničními odběrateli využívá při změně kurzu o více než 10 %. V případě větší fluktuace kurzu by mohla společnost stanovené procento ještě snížit.

Dopady dalších rizikových faktorů, jako je vývoj oboru dřevozpracovatelsví v České republice či tlak zahraniční konkurence zejména na trzích v cizích zemích, a tedy riziko ztráty tržního podílu, by měly být eliminovány navrhovanou diverzifikací. V případě tlaku zahraniční konkurence se mu společnost může snažit čelit především schopností být flexibilní požadavkům zákazníka a usilovat o maximálně individuální přístup. Toto je významný nástroj malých podniků v boji se silnější konkurencí. Strategický záměr a odvozené cíle by měly tyto přístupy k zákazníkům podpořit.

Je tedy možné říci, že realizace strategického záměru a z něj odvozených strategických cílů jednotlivých perspektiv by měla napomoci eliminaci negativních dopadů těchto významných rizikových faktorů.

3.2.5 Korekce vybraných cílových hodnot měřítek

Na základě analýzy rizik je vhodné upravit cílové hodnoty některých měřítek v rámci jednotlivých perspektiv podle nejpravděpodobnějšího scénáře vypracovaného v části 3.2.3.2, aby byla rizikovost více reflektována. Tyto korekce jsou provedeny v následující tabulce č. 65.

Tab. č. 65: Korekce vybraných cílových hodnot perspektiv dle nejpravděpodobnějšího scénáře

Finanční perspektiva						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota 2012	Cílová hodnota 2013	Cílová hodnota 2014
Zvýšit tržby	meziroční vývoj tržeb	%	-32,4	18,8	20,7	24,6
	objem celkových tržeb	tis. Kč	52 978	62 939	75 973	94 684
Dosáhnout pomalejšího růstu výkonové spotřeby oproti tržbám	meziroční vývoj výkonové spotřeby	%	-35,1	19,2	16,1	23,2
	podíl výkonové spotřeby na výkonech	%	82,3	81,9	78,4	77,2
Zvýšit zisk před zdaněním	hodnota zisku před zdaněním	tis. Kč	377	819	7 109	12 532
Zvýšit hodnoty ukazatelů rentability	hodnota ROA	%	0,5	1,07	8,29	12,33
	hodnota ROE	%	0,7	1,13	8,96	13,64
	hodnota ROS	%	0,7	1,30	9,36	13,24
Dosáhnout kladné hodnoty EVA	hodnota EVA	tis. Kč	-4 854	-4 603	432	4 301
PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ						
Snížit náklady na subdodávky	podíl nákladů na hlavní materiál na výkonech	%	43,4	42,4	39,8	39,7
PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ						
Zvýšit produktivitu zaměstnanců	tržby na zaměstnance	tis. Kč	2 523	2 997	3 999	4 983

Zdroj: vlastní zpracování

V důsledku mírného snížení očekávaných tržeb a zvýšení některých složek nákladů došlo k poklesu hospodářského výsledku, v roce 2014 oproti původnímu plánu poklesl hospodářský výsledek o 1 655 tis. Kč. Proto byly provedeny korekce především u cílových hodnot finanční perspektivy a souvisejících měřítek dalších perspektiv, jako je podíl nákladů na materiál na výkonech a tržby na zaměstnance. Nižší hospodářský výsledek se odráží v poklesu hodnot rentability i ukazatele EVA, viz porovnání

s hodnotami uvedenými v tabulce č. 52 v části 3.1.3. Ukazatele rentability se za těchto podmínek snížily a přiblížily se úrovni původních hodnot strategických cílů stanovených v části 1.2, tj. dosažení 12 % ROA, 14 % ROE a 11 % ROS v roce 2014. Plánovaná hodnota EVA ve výši 4 301 tis. Kč je zde oproti původním předpokladům nižší o 477 tis. Kč, což by však stále byl uspokojující výsledek.

Z těchto korekcí je však patrné, že změny cílových hodnot nejsou výrazné, z čehož plyne, že i při uvážení působení rizikových faktorů by měl podnik dosáhnout uspokojivých finančních výsledků.

4 Vypracování modelu strategické mapy z určených komplexních cílů a vazeb příčina-důsledek

Klíčovým předmětem této části práce bude vytvoření vazeb příčin a důsledků mezi cíli jednotlivých perspektiv a sestavení tzv. strategické mapy. Jednotlivé cíle, které by byly nezávislé bez jakékoli vazby na cíle další, by ze strategického pohledu pozbývaly významu. K objasnění strategie dojde až po propojení cílů jednotlivých perspektiv. Vytvořený řetězec příčin a následků je tedy vlastně uceleným znázorněním samotné strategie. [7]

Proto je potřeba s navrženými cíli v části 3 této práce dále pracovat, poznat jejich smysl a vzájemné závislosti a vytvořit tak jasný obraz celého strategického záměru podniku.

4.1 Specifikace cílů v jednotlivých perspektivách

4.1.1 Vyjasnění strategie

Před samotnou tvorbou strategické mapy je nejdříve nutné mít splněny některé předpoklady. Vzhledem k tomu, že koncepce Balanced Scorecard je nástrojem pro realizaci stanoveného strategického záměru, avšak nezajišťuje jeho samotnou tvorbu, je potřeba mít předem celý strategický záměr ujasněn. Předpokladem je mít ujasněnou vizi, strategické cíle a strategii jejich dosažení. Dále je potřeba provést analýzu externího a interního prostředí k odhalení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku a dále strategickou analýzu pro určení strategických zaměření. Tyto aspekty Balanced Scorecard neobsáhne. [7]

Všechny tyto aspekty související s tvorbou strategie byly již vyjasněny v předchozím textu v kapitole 1. Na základě toho mohlo být v kapitole 3 započato s tvorbou Balanced Scorecard, kde byly stanoveny strategické cíle pro každou z perspektiv BSC a byla též navržena měřítka těchto jednotlivých cílů.

4.1.2 Typy strategických map

Ještě před zpřesněním cílů jednotlivých perspektiv, které poté budou vzájemně propojeny ve strategické mapě, je vhodné posoudit jejich strukturu z hlediska podpory celkové strategie, jež by měla napomoci odlišení podniku od ostatních konkurentů

a získání konkurenční výhody. Právě tato strategie bude později vyjádřena pomocí strategické mapy. V následujícím textu proto budou popsány nejčastější obecné strategie, resp. typy strategických map, a bude posouzeno, ke které z těchto obecných typů se strategie podniku Sedlická strojírna, s.r.o. nejvíce přibližuje. Na základě toho bude moci být posouzen výběr cílů jednotlivých perspektiv, provedený v předchozí kapitole.

Při popisu jednotlivých typů strategií bude využito rozdělení na 4 základní strategie, které byly popsány samotnými tvůrci koncepce Balanced Scorecard, pány Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem, v knize „*Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*“. [9]

Je důležité uvědomit si, že cesta k úspěchu jednotlivých firem může vést skrze realizace strategií zcela odlišného zaměření. Každý podnik si musí stanovit priority zejména v rámci interních procesů, ve kterých chce vynikat. Všechny podnikové procesy by měly být vzájemně propojeny s cílem tvorby hodnoty na základě odlišení se od konkurence. Proto zejména cíle perspektivy interních procesů a perspektivy potenciálů nemohou být posuzovány odděleně. Strategická mapa podniku by pak měla odrážet strategické přístupy reprezentující podporu těch hodnot, které podnik považuje za klíčové pro jeho úspěšnost ve srovnání s konkurencí. Tento fakt je možné ilustrovat na základě popisu několika základních obecných strategií. Konkrétní podnik pak samozřejmě musí pro vlastní použití zvolenou obecnou strategii přizpůsobit specifické situaci. [9]

Je možné rozlišit tyto základní typy strategií:

1. strategie nejnižších celkových nákladů – konkurenční výhodou je zde nejnižší cena;
2. strategie nejlepšího produktu – vysoká kvalita produktu, služeb, perfektní funkčnost a další parametry produktu apod.;
3. strategie kompletního řešení pro zákazníka – produkty a služby „šité na míru“ konkrétním potřebám zákazníka, zajištění komplexních řešení pro zákazníky;
4. strategie „lock-in“ – založená na tvorbě bariér bránících zákazníkům přejít ke konkurenci, často ve spolupráci s firmami dodávajícími komplementy. [9]

1. Strategie nejnižších celkových nákladů

Strategií je v tomto případě nabídnout zákazníkovi produkt za co nejnižší cenu. Podniky tedy nabízejí produkty za velmi konkurenceschopné ceny v kombinaci s přiměřenou kvalitou, snadným a rychlým prodejem a s dostatečnou, ne však vyčerpávající, šíří výběru produktů. Avšak pouze nízká cena sama o sobě nezaručí firmě dlouhodobý úspěch. Pokud budou produkty velmi nízké kvality, zákazníci je nebudou mít zájem kupovat za jakkoliv nízkou cenu. Kvalita musí být na takové úrovni, aby zaručila minimalizaci nákladů zákazníků spojených s opravami defektů apod. Podniky s touto strategií musí dbát na snižování vlastních nákladů. Často je proto nabízený sortiment produktů či služeb určitým způsobem omezen a je zacílen na nejdůležitější segment zákazníků, na který se podnik zaměřuje. Díky tomu mohou tyto podniky snížit vlastní náklady na výrobu či poskytování služeb a zajistit tak pro zákazníky co nejlepší cenu při dosažení dostatečné výše zisku podniku. [9]

Z interních procesů jsou proto klíčovými především provozní procesy. Podnik musí udržovat dlouhodobé vztahy s dobrými dodavateli, procesy v podniku by měly mít vysokou efektivnost při transformaci vstupů na výstupy. Kromě nízkých nákladů je důležitá uspokojivá kvalita, rychlost přeměny vstupů na výstupy, obdobně tomu je u distribuce. Podniky by se měly též soustředit na řízení provozních rizik. Zákaznické procesy se soustřeďují na vytvoření jednoduchého a pohodlného přístupu zákazníků např. při objednávkách. Podniky též musí umět správně odhadnout preferovaný sortiment produktů nejvýznamnějším segmentem zákazníků. Z hlediska inovací se zaměřují nejvíce na inovace procesů, v případě inovací produktů nejsou vůdci, ale spíše následovateli. V perspektivě potenciálů jsou důležité znalosti zaměstnanců týkající se např. just-in-time, total quality management, activity based management apod. Cíle informačních technologií se váží ke sledování rychlosti a snadnosti objednávání, elektronickému styku s dodavateli a zákazníky apod. [9]

2. Strategie nejlepšího produktu

Podniky volící tuto strategii usilují o vůdcovství v produktech. Nabízejí takovou hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit více. Od produktů a služeb se však očekává vynikající kvalita a jejich parametry. Tyto podniky usilují o to být prvními na trhu s inovovanými produkty, díky čemuž mohou při zavedení produktu nasadit vyšší ceny. [9]

Klíčovými jsou v tomto případě procesy týkající se inovací. Podnik musí dokázat předpovídat potřeby zákazníků a objevovat nové příležitosti. Zabývají se jak klasickým výzkumem, tak uvedením inovovaných produktů na trh. Musí mít perfektně propracované procesy rozvoje produktu a zvládnout rychlé uvedení produktů na trh. Co se týče nákladů podniku, nemohou být nejnižšími v oboru. Provozní procesy musí být uzpůsobeny tak, aby bylo možné přizpůsobování kontinuálnímu uvádění produktů na trh. Zákaznické procesy by se měly zaměřovat především na získávání nových podnětů od stěžejních zákazníků a též na seznamování zákazníků s benefity inovovaných výrobků. Perspektiva potenciálů klade důraz např. na všestrannou a kreativní pracovní sílu, týmovou spolupráci, virtuální prototypování produktů a simulace apod. [9]

3. Strategie kompletního řešení pro zákazníka

Tato strategie si zakládá na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Zákazníci by měli získat pocit, že podnik rozumí problematice jejich podnikání či dané osobní záležitosti. Ti se pak s důvěrou mohou obrátit na podnik, který jim vytvoří řešení šité na míru jejich konkrétním potřebám. Tyto podniky často nabízejí kompletní řešení zahrnující produkt a veškerý servis s ním spojený, např. i včetně školení, odborných konzultací, instalace apod. Významným cílem je udržení si získaného zákazníka, neboť získání nového zákazníka je mnohem nákladnější než udržení zákazníka stávajícího. Proto je důležité prohlubovat vztahy se získanými zákazníky. [9]

Klíčovými jsou při této strategii zákaznické procesy. Podnik musí porozumět zákazníkovi a jeho hodnotám a vybudovat s ním dlouhodobý vztah. Musí dokázat pospojovat a přizpůsobit existující produkty a řešení individuálním potřebám zákazníka. Provozní procesy by měly podporovat tyto zákaznické procesy nabídkou produktů a služeb patřičné šíře. To často zahrnuje koordinaci s dodavateli, pospojování jejich dodaných produktů a služeb s těmi vlastními a zajištění jejich kompletní dodávky zákazníkovi. Podniky s touto strategií obvykle nedosahují nejnižších nákladů v odvětví. Inovační procesy se zaměřují na hledání nových způsobů, jak vytvářet hodnotu pro zákazníka, výzkum je více zaměřen na porozumění budoucím požadavkům a potřebám a na hledání nových možností užití produktů a služeb zákazníkem. Z perspektivy potenciálů jsou důležité znalosti a schopnosti pracovníků týkající se rozmanitých produktů a služeb a též schopnosti být vnímavý k požadavkům a přáním

zákazníků. Informační technologie by měly podporovat zjišťování informací o zákaznících a jejich požadavcích, sledování všech transakcí se zákazníky pro jejich posuzování z nejrůznějších hledisek apod. Důležité je též budování zákaznický orientované podnikové kultury a vnímání zákazníka na prvním místě. [9]

4. Strategie „lock-in“

Tato strategie není svojí vlastní podstatou využitelná s takovou četností, jako tomu je u předcházejících strategií. Týká se pouze určitých podniků a je možné ji uskutečnit pouze v určité době a určitých odvětvích. Nejčastěji se týká oborů informačních technologií, jako jsou společnosti poskytující hardware, software, telekomunikace, zprostředkovávající internetové obchodování apod. Podniky s touto strategií se snaží dosáhnout dlouhodobě udržitelné hodnoty pomocí vytváření bariér v podobě vysokých nákladů pro zákazníka v případě odchodu ke konkurenci. [9]

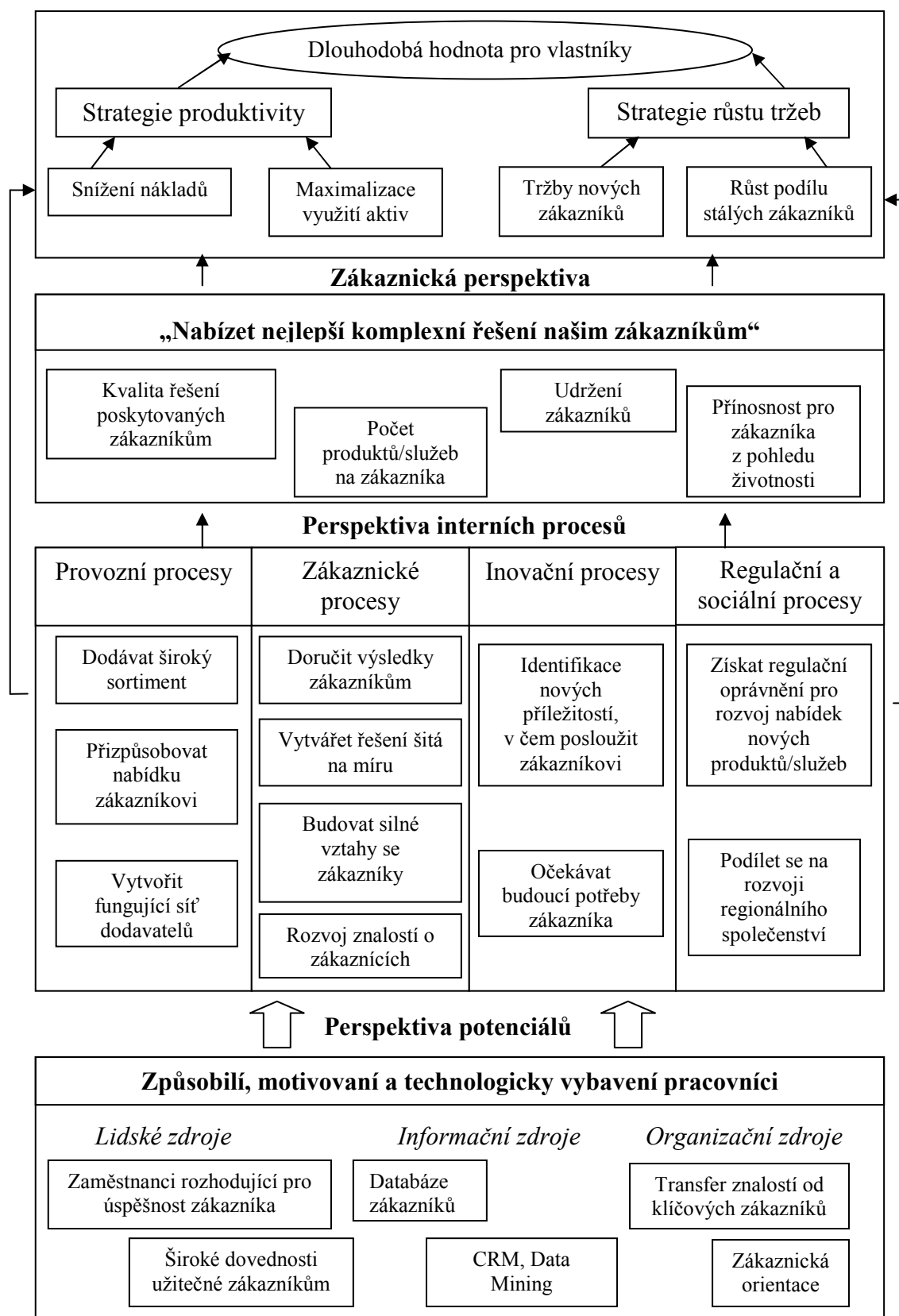
Jako typický příklad se uvádí operační systém Microsoft Windows, při jehož změně zákazník ztratí přístup k mnoha programům, které v jiném systému nespustí. Vzhledem k tomu, že zákazník investoval do tohoto systému a programů, jeho změnu si proto rozmyšlí. Tato strategie je typem soutěže, kdy „vítěz bere vše“ a cílem je tedy získat výsadní postavení na trhu. Vytvoření této pozice napomáhají další podniky, dodávající komplementární produkty či služby. Nebývají to přímo dodavatelé ani zákazníci podniku, často jsou to firmy nabízející kompatibilní produkty zákazníkům či poskytují doplňkové služby dodavatelům tohoto podniku. Tyto firmy podporují a posilují výsadní postavení tohoto podniku tvorbou komplementů jeho produktům. [9]

Strategie „lock-in“ vyžaduje silné inovační procesy. Obvykle je potřeba vyvinout určitý výjimečný produkt, jakési jádro „lock-in“, a kvalitní uživatelské rozhraní. V případě zákaznických procesů je důležitý proces získávání nových zákazníků, obvykle pomocí snížení jejich nákladů pro přechod a udržení stávajících naopak pomocí zvýšení nákladů přechodu ke konkurenci. Je též potřeba věnovat se udržení podniků produkující komplementy. U provozních procesů není tak výrazný tlak na efektivnost vzhledem k obvyklým vysokým maržím podniku. Hlavní úsilí je směřováno k zajištění dostatečné kapacity pro výrobu stěžejního produktového jádra, které musí podnik vyrábět vlastními silami. V případě subdodávek by totiž produkt mohl být vystaven riziku imitování. Tato strategie je též velmi náročná na lidské, informační i organizační zdroje. [9]

Z těchto čtyř typů obecných strategií je v případě Sedlické strojírný s.r.o. nejbližší strategie kompletního řešení pro zákazníka vzhledem k zaměření podniku, jímž je zakázková výroba a poskytování komplexních služeb zákazníkům. Při této strategii je ústřední samotný zákazník a jeho požadavky a potřeby. Na obrázku č. 13 je grafické znázornění této obecné strategie pomocí strategické mapy.

Obr. č. 13: Návrh obecné strategické mapy pro strategii kompletního řešení pro zákazníka

Finanční perspektiva



Zdroj: [8]

Z předchozího obrázku strategické mapy pro strategii kompletního řešení pro zákazníka a samotného popisu této strategie jsou patrné shodné rysy se strategickým záměrem podniku a odvozenými cíli jednotlivých perspektiv. Ústřední jsou zde zákaznické procesy podpořené procesy provozními, velký důraz je kladen nejen na získání nových zákazníků, ale především na jejich udržení a budování dlouhodobých vztahů. Produkty a služby se přizpůsobují na míru zákazníkům a jejich specifickým potřebám a produkt se obvykle dodává v souboru s určitými doprovodnými službami, což zajistí komplexní řešení dané potřeby zákazníka.

Tyto rysy jsou velmi blízké cílům společnosti Sedlická strojírna, s.r.o., jejímž hlavním předmětem činnosti jsou právě kompletní dodávky „šité na míru“ potřebám zákazníka. Strategická mapa podniku by proto měla mít podobné atributy, bude však konkrétnější a bude reflektovat aktuální potřeby a situaci podniku i jeho okolí. Cíle podniku v jednotlivých perspektivách by však měly mít shodné pozadí a v konečném důsledku podporovat významné obecné cíle této strategie.

V následující části proto budou cíle definované v kapitole 3 ještě jednou posouzeny a upřesněny z hlediska jejich vhodnosti při podpoře této strategie.

4.1.3 Posouzení cílů jednotlivých perspektiv

V následujících tabulkách budou cíle jednotlivých perspektiv přezkoumány z hlediska podpory strategie „kompletního řešení pro zákazníka“, tedy obecně z hlediska jejich strategického významu.

Tab. č. 66: Posouzení cílů finanční perspektivy

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl	Specifikace a posouzení cíle
Zvýšit tržby	Cílem je dosáhnout růstu tržeb díky získání nových zákazníků na tuzemském a zahraničním trhu a prohlubováním obchodních vztahů se stávajícími zákazníky. Tento cíl je bezesporu pro podnik významný a bude ho dosaženo při splnění souboru cílů v dalších perspektivách, jelikož je výsledkem úspěšného získání zakázek díky získání zákazníků, udržení vztahů se zákazníky již získanými a uspokojení jejich konkrétních požadavků v maximální možné míře.
Dosáhnout pomalejšího růstu výkonové spotřeby oproti tržbám	Pomalejší růst výkonové spotřeby je možné alternativně vyjádřit též jako pokles podílu výkonové spotřeby na výkonech podniku, čehož by mělo být dosaženo snížením přímých nákladů v souvislosti se zvýšením efektivity výroby partnerské

	společnosti. Tento cíl je významný pro dosažení vyšší úrovně hospodářského výsledku, což je klíčové pro zvyšování výkonnosti podniku.
Zvýšit zisk před zdaněním	Zvýšení zisku je rozhodně strategickým cílem podniku. Generování dostatečné výše zisku je zapotřebí pro možný rozvoj a tvorbu hodnoty pro vlastníky, závisí na něm tedy dosažení kladné EVA. Bez dlouhodobé absence kladných hospodářských výsledků by podnikání pozbylo významu.
Zvýšit hodnoty ukazatelů rentability	Cílem je zvýšit využití aktiv podniku (ROA), využití zapojeného vlastního kapitálu (ROE) a zvýšit ziskovost podnikání (ROS).
Dosáhnout kladné hodnoty EVA	Kladná ekonomická přidaná hodnota je stěžejním zastřešujícím finančním cílem. Je klíčovým pro vlastníky, jelikož měří zhodnocení vloženého kapitálu posuzované ekonomickým pohledem, tedy včetně uvážení oportunitních nákladů. Jeho měření nabízí odpověď na otázku skutečné smysluplnosti vkládání prostředků do daného podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 67: Posouzení cílů zákaznické perspektivy

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl	Specifikace a posouzení cíle
Získat zákazníky v zahraničí	Tento cíl je podstatný vzhledem k vývoji situace na tuzemském trhu. Získáním zákazníků z různých geografických lokalit se snižuje riziko poklesu zakázek podniku v závislosti na vývoji trhu v rámci jednoho státu, který má navíc také omezenou kapacitu. Dosud podnik dodával kromě tuzemska především na trhy západní Evropy, konkrétně nejvíce do Německa a Rakouska. V plánovaném období se zaměří více též na východní trhy, které mají v tomto směru potenciál rozvoje. Tento cíl by rozhodně měl patřit mezi cíle strategické.
Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelství	Podnik je schopen nabídnout řešení nejen v oblasti dřevozpracovatelství, na které je zaměřen, ale též v dalších oborech vzhledem k přizpůsobení řešení zákazníkovi na míru. Díky této schopnosti může podnik více diverzifikovat svoji činnost a omezit tak ještě více riziko plynoucí ze závislosti na vývoji dřevozpracovatelského sektoru. Tento cíl je umožněn právě zvolenou strategií přizpůsobovat produkt konkrétnímu zákazníkovi a závisí tedy na zvládnutí plnění této strategie pomocí vytvoření řešení podle daných potřeb každého zákazníka. Patří mezi strategické cíle podniku.
Zvýšit podíl na tuzemském trhu	Cíle zvýšení tržního podílu v tuzemsku bude dosaženo v případě, že si podnik kromě získání nových zákazníků udrží zákazníky stávající a bude s nimi prohlubovat obchodní vztahy. Je velmi důležité získat jejich důvěru a spokojenost. Dosažení tohoto cíle

	těsně souvisí právě s naplněním zvolené strategie, jelikož v případě Sedlické strojírny s.r.o. může být tržní podíl zvyšován zejména pomocí maximální přizpůsobivosti požadavkům a podmínkám zákazníka a poskytováním doprovodných služeb.
Udržet si dlouhodobé zákazníky	Udržení stávajících zákazníků je jedním ze stěžejních cílů strategie kompletního řešení pro zákazníka. Na rozvoj dlouhodobých vztahů se podnik musí zaměřit. Právě v něm totiž tkví úspěch této strategie. Přizpůsobení potřebám zákazníka by totiž mělo vést právě k udržení spokojených zákazníků.
Zvýšit spokojenost zákazníků	Spokojenost zákazníků též velmi těsně souvisí s naplněním zvolené strategie. Proto také zvyšování spokojenosti patří mezi vybrané cíle, jelikož právě to je podstatné pro udržení zákazníků a případně též získání nových prostřednictvím dobrých referencí.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 68: Posouzení cílů perspektivy interních procesů

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	
Strategický cíl	Specifikace a posouzení cíle
Zavést sledování spokojenosti zákazníků	Pro zjištění vývoje spokojenosti zákazníků je cílem zavést pravidelné měření spokojenosti zákazníků, které doposud probíhalo spíše namátkové či nepřímo prostřednictvím reakcí zákazníků, jejich stížností apod. Je plánováno zavedení pravidelného měření spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkových šetření. Účelem je sledování vazeb mezi vývojem spokojenosti a výsledky dalších cílů, které mohou být v závislosti na tom ovlivněny. Projevený zájem o zákazníka by navíc měl vést k jeho vyšší spokojenosti. Proto tento cíl podporuje vybranou strategii.
Získání nových zákazníků	Pro dosažení konečných finančních cílů musí podnik věnovat v nadcházejícím období úsilí též získávání nových zákazníků. Za tím účelem musí posílit vlastní propagační činnosti. Konkrétně je plánována tvorba reprezentativních prospektů, redesign internetových stránek firmy a jejich optimalizace pro internetové vyhledávání, aby byla společnost snadněji k nalezení. Podnik bude též pravidelně inzerovat v odborném časopise pro dřevařský a lesnický sektor Terra a bude se účastnit veletrhů věnovaných tématice dřevařství, lesnictví a případně dalším vhodným oborům. Potenciálním zákazníkům musí vysvětlit přínosy nabízených komplexních produktů a služeb, ukázat na individuální přístup a snahu o co nejlepší uspokojení zákaznickových potřeb. To je v souladu s vybranou strategií. Získávání zákazníků má pro společnost rozhodně strategický význam.
Dodržovat smluvené termíny dodání	Dodržovat smluvené termíny má zajisté velký význam pro dosažení spokojenosti zákazníka. V minulosti společnost neměla s dodržemím termínu dodávek problémy a dodávky

	<p>zakoupených zařízení byly prakticky vždy doručeny včas. Zajisté je potřeba se i nadále soustředit na včasné dodávání, avšak toto je spíše operativním úkolem a tento cíl nemá vzhledem k dosahovaným výsledkům v této oblasti tak vysoký stupeň potřeby vyřešení, jako je tomu u dalších cílů. Ze strategického pohledu by se měl podnik zaměřit spíše na další cíle, kterých je potřeba pro naplnění zvolené strategie dosáhnout.</p> <p>Proto nebude tento cíl v rámci strategických cílů BSC nadále uvažován.</p>
Zkrátit čas přípravy projektové dokumentace	<p>Zkrácení času přípravy projektové dokumentace díky zefektivnění práce při tvorbě projektů zavedením nového konstrukčního softwaru nepovede pouze k zajištění včasných dodávek. Tento cíl je důležitý především pro zajištění rychlejšího a flexibilnějšího přizpůsobování návrhů změnám podle požadavků. Povede tedy k vyšší spokojenosti zákazníka s realizací zakázky. Tento cíl zvyšuje kvalitu výstupu v očích zákazníka a podporuje strategii kompletního řešení pro zákazníka na míru jeho potřebám, jež vyžaduje flexibilitu ze strany podniku. Tento cíl je proto strategicky významný.</p>
Snížit náklady na subdodávky	<p>Tento cíl je pro podnik strategicky významný zejména z důvodů zajištění růstu výkonnosti podniku, což je samozřejmě důležité i z pohledu zvolené strategie. Úspory nákladů by měly vést k lepším finančním výsledkům podniku, což je klíčové.</p>
Zkrátit proces poprodejního servisu	<p>Zkrátit proces poprodejního servisu je pro podnik důležitým cílem, poněvadž doba trvání do konečného vyřešení problému byla v minulosti vícekrát důvodem nespokojenosti zákazníka. Zefektivnění procesu od obdržení požadavku na servis do vyřešení daného problému vyžaduje dobrou návaznost a koordinaci činností zejména ve vazbě na dodavatele, kteří mají podíl na době trvání servisu.</p> <p>Výraznému zkrácení tohoto procesu může napomoci instalace internetového připojení dodaných zařízení, díky kterému je možné na dálku identifikovat závadu a opravu tak výrazně urychlit, častokrát zcela vyloučit nutnost přítomnosti servisního pracovníka. Tato instalace internetových připojení souvisí s inovacemi společnosti z hlediska nových možností, jak lépe posloužit zákazníkovi a dosáhnout tak jeho spokojenosti. Je tedy významným cílem též z hlediska zvolené strategie. Zákazníci, kteří o internetové připojení neprojeví zájem, tím akceptují možný delší proces servisu, který by tudíž neměl vést k jejich nespokojenosti se službami, jelikož tuto volbu provedli sami.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 69: Posouzení cílů perspektivy potenciálů

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ	
Strategický cíl	Specifikace a posouzení cíle
Rekvalifikace a odborný rozvoj zaměstnanců	Rozvoj nových znalostí a schopností zaměstnanců je důležitým cílem strategie kompletního řešení pro zákazníka. Cíl podniku v této oblasti je především provedení školení pro efektivní práci s novým konstrukčním CAD softwarem, což je nezbytné pro jeho maximální využití a zefektivnění práce.
Zlepšit úroveň znalostí anglického jazyka	Zlepšení úrovně znalosti anglického jazyka je důležité z hlediska záměru oslovování zákazníků v zahraničí. U klíčových osob ve společnosti převládá znalost německého jazyka, což bylo výhodné vzhledem k dosavadní orientaci na německy mluvící trhy. V případě plánu oslovení zákazníků z jiných zemí je však důležité, aby pracovníci jednající se zahraničím ovládali též anglický jazyk. Proto je tento cíl pro podnik strategický.
Investovat do softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení	Z informačních technologií je v období plánu nejvýznamnější investovat do softwarového vybavení pro potřeby konstrukčního oddělení. Koupí licencí moderního CAD programu s možností simulace pohybu projektovaných zařízení dojde ke zkvalitnění výstupu pro zákazníka vzhledem ke snazší představě výsledného díla, zkrácení času tvorby návrhů a též ke snížení zmetkovitosti výroby součástí zařízení. Je to tedy důležitý cíl perspektivy potenciálů, který podporuje hned několik dalších významných cílů. Obecná strategie navrhuje v této oblasti především databáze a programy týkající se zákazníků a jejich analýz, avšak z hlediska aktuální prospěšnosti ve vazbě na splnění celého strategického záměru má pro podnik v současnosti vyšší význam právě zlepšení práce konstrukčního oddělení. Proto i po zhodnocení vzhledem k navržené strategii zůstává tento cíl v rámci BSC.
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců je vzhledem k podpoře vybrané strategie velice důležitá. Zaměstnanci musí být motivováni, musí být investováno do jejich osobního rozvoje a musí chápat svoji úlohu při dosahování cílů podniku a mít tomu odpovídající pravomoci a odpovědnosti. Z tohoto souboru různých předpokladů plyne konečný cíl růstu spokojenosti zaměstnanců, který má pro dosažení výsledků za použití strategie kompletního zákaznického řešení velký význam. Podnik proto musí zmíněnými prostředky podporovat růst spokojenosti zaměstnanců.
Zvýšit produktivitu zaměstnanců	Zvyšování produktivity práce zaměstnanců související s jejich spokojeností a podporou jejich práce informačními technologiemi (v případě oddělení konstruktérů) má význam pro úsporu času při jednotlivých činnostech a zajištění cílů dalších perspektiv. Zvyšování produktivity má proto ve strategii své důležité místo.
Zvýšit úroveň strategického	Vzhledem k tomu, že strategickému řízení se v podniku nevěnovala patřičná pozornost, je zařazen cíl zlepšení se v této

managementu	oblasti mezi cíle BSC. Tento cíl je velmi důležitý pro úspěšné zvládnutí implementace strategického záměru do podniku, tvorbu a přizpůsobování strategie v budoucnu podle změn podnikatelského prostředí. Strategický management ovlivní dosažení dalších cílů a podpoří v konečném důsledku skutečnou realizaci růstu výkonnosti podniku.
-------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

Z navržených cílů v kapitole 3 byl tedy na základě opětovného posouzení z hlediska zvolené strategie vyřazen cíl perspektivy interních procesů, a to dodržování smluvených termínů dodání, který byl zařazen spíše mezi operativní cíle, vzhledem k dosavadním výsledkům jeho plnění nebyla navíc identifikována tak vysoká nutnost zlepšování tohoto procesu, jako v případě dalších stanovených cílů.

Návrh doplnění strategických cílů

V kapitole 3 byla provedena analýza rizik, ze které vyplynulo doporučení zabývat se možnými způsoby ošetření klíčových identifikovaných rizik, které by mohly mít významný vliv na konečné výsledky podniku. Proto by bylo vhodné uvážit zařazení cíle, jehož plnění napomůže snížit dopady nejvýznamnějších rizik, kterými jsou především změny prodejních cen a změny cen surovin a energií, odrážející se v nákladech podniku. Z těchto důvodů bude ke stávajícím cílům doplněn cíl analyzovat vývoj cen konkurence a cen dodavatelů. V tabulce č. 70 je tento cíl definován a zdůvodněn a jsou zde navržena též jeho měřítka.

Tab. č. 70: Doplnění strategických cílů BSC

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ		
Cíl	Definice cíle	Odůvodnění cíle
ANALYZOVAT VÝVOJ CEN KONKURENCE A DODAVATELŮ	Sledovat a analyzovat vývoj prodejních cen konkurentů na jednotlivých trzích a vývoj cen dodavatelů podniku.	Plnění tohoto cíle má pozitivní vliv na výnosy a náklady podniku díky výběru vhodných segmentů trhu, na něž by se podnik měl orientovat, a přizpůsobování vlastních cen cenám konkurenčním a též díky výběru vhodných dodavatelů. To by mělo v konečném důsledku podpořit dosažení plánovaných finančních výsledků. Zlepšení úrovně strategického managementu by mělo podpořit tvorbu těchto analýz.
	Specifikace a posouzení cíle	
	Riziko změny cen na trhu není možné zcela vyloučit, avšak pomocí pravidelných a důkladných analýz jejich vývoje, ať již se jedná o ceny konkurentů či ceny dodavatelů, lze posoudit a vybrat např. ty	

	<p>segmenty trhu či ty dodavatele, u kterých se negativní vývoj (jako např. změna cen vstupních surovin a energií, zhoršená situace na trhu v rámci určitých regionů, států apod.) ve změnách cen projevil nejméně či se danému vývoji adekvátně přizpůsobovat.</p> <p>Z hlediska strategie je tento cíl vhodné zařadit mezi vybrané cíle vzhledem ke snížení vlivu dopadů těchto rizik na dosažení významných finančních cílů.</p>				
Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota 2012	Cílová hodnota 2013	Cílová hodnota 2014
Pravidelné provádění analýz vývoje cen konkurentce a dodavatelů	ano/ne	ne	ano	ano	ano
Maximální odchylka hospodářského výsledku před zdaněním oproti plánu	%	-40	-20	-15	-10

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím textu bude na základě jeho posouzení s tímto cílem dále pracováno.

4.2 Tvorba strategické mapy podniku

„Vypracování a dokumentace vztahů příčin a následků mezi strategickými cíli představuje jeden z klíčových prvků BSC. Vztahy příčin a následků odrážejí příčinnost a logičnost strategických úvah. Implicitní předpoklady vedoucích pracovníků nabývají na základě strategických vztahů příčin a následků explicitní podobu. To umožňuje sladění různých představ týkajících se způsobů působení strategie.“ [7, s. 162]

Výsledný řetězec příčin a následků, neboli strategická mapa, znázorňuje jak souvislosti mezi cíli jednotlivých perspektiv, tak vazby mezi cíli různých perspektiv a ukazuje tak, jaké jsou vzájemné účinky při dosahování cílů. Díky tomu může jak vedení, tak zaměstnanci podniku snáze porozumět významu jednotlivých cílů a celé strategii. [7]

4.2.1 Budování vztahů příčina-důsledek

Pro odvození vztahů příčin a důsledků je možno použít několik metod [7]:

1. postup od strategických cílů perspektivy potenciálů,
2. postup od strategických cílů finanční perspektivy,
3. postup od strategických cílů zákaznické perspektivy,

4. metoda znázornění souvislostí mezi cíli pomocí matic příčin a následků.

Z těchto metod bude při zjišťování vazeb příčin a důsledků využito metody vycházející od zákaznické perspektivy. Při tomto postupu se nejprve propojují cíle zákaznické perspektivy. Při propojení s cíli finanční perspektivy je vhodné se tázat, zda má dosažení jednotlivých zákaznických cílů vliv na dané finanční cíle. Poté se buduje vazba zákaznických cílů s cíli perspektivy interních procesů a následně potenciálů. Ptáme se na to, zda dosažení cílů v těchto perspektivách umožní dosáhnout daného zákaznického cíle. V této metodě je zdůrazněn význam zákaznických cílů pro úspěšnost podniku a je zřejmý vztah cílů interních procesů a potenciálů pro podporu dosažení cílů zákaznických. Zároveň je zřejmý význam pro dosažení finančních cílů. [7]

Nejprve tedy budou sledovány vzájemné vazby mezi cíli zákaznické perspektivy, poté budou hledány vazby na cíle finanční perspektivy a následně bude zkoumána závislost splnění cílů perspektivy procesů na cíle zákaznické a též na finanční. Na závěr budou propojeny cíle perspektivy potenciálů s cíli perspektivy interních procesů a případně též přímo se zákaznickými a finančními cíli. Jednotlivé cíle uvnitř každé z perspektiv budou samozřejmě též průběžně propojovány. Všechny identifikované vazby příčina-důsledek mezi cíli jsou vyjádřeny v následujících tabulkách.

V tabulce č. 71 jsou znázorněny nejprve vazby mezi cíli v rámci zákaznické perspektivy.

Tab. č. 71: Vazby příčina-důsledek mezi cíli zákaznické perspektivy

VAZBY MEZI CÍLI UVNITŘ ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY	
Příčina	Důsledek
získání nových zákazníků mimo obor dřevozpracovatelsví	zvýšení podílu na tuzemském trhu
	získání zákazníků v zahraničí
udržení dlouhodobých zákazníků	zvýšení podílu na tuzemském trhu
zvýšení spokojenosti zákazníků	udržení dlouhodobých zákazníků
	zvýšení podílu na tuzemském trhu
	získání zákazníky v zahraničí (díky referencím)
	získání nových zákazníků mimo obor dřevozpracovatelsví (díky referencím)

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 72 následuje propojení cílů zákaznické perspektivy s cíli finanční perspektivy.

Tab. č. 72: Vazby příčina-důsledek mezi cíli zákaznické a finanční perspektivy

VAZBY MEZI CÍLI ZÁKAZNICKÉ A FINANČNÍ PERSPEKTIVY	
Příčina	Důsledek
Získání zákazníků v zahraničí	zvýšení tržeb
Získání nových zákazníků mimo obor dřevozpracovatelství	zvýšení tržeb
Zvýšení podílu na tuzemském trhu	zvýšení tržeb
Udržení dlouhodobých zákazníků	zvýšení tržeb

Zdroj: vlastní zpracování

Propojení cílů finanční perspektivy je vyjádřeno v tabulce č. 73.

Tab. č. 73: Vazby příčina-důsledek mezi cíli finanční perspektivy

VAZBY MEZI CÍLI UVNITŘ FINANČNÍ PERSPEKTIVY	
Příčina	Důsledek
zvýšení tržeb	zvýšení zisku před zdaněním
dosažení pomalejšího růstu výkonové spotřeby oproti tržbám	zvýšení zisku před zdaněním
zvýšení zisku před zdaněním	zvýšení hodnoty ukazatelů rentability
	dosažení kladné hodnoty EVA

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je potřeba hledat v perspektivě interních procesů takové cíle, které jsou hybnou silou pro dosažení cílů perspektivy zákaznické i finanční. Je potřeba též sledovat vazby jednotlivých cílů uvnitř samotné perspektivy interních procesů. Tyto vazby příčina-důsledek jsou zaznamenány v tabulce č. 74.

Tab. č. 74: Vazby cílů perspektivy interních procesů s cíli zákaznické a finanční perspektivy a vazby uvnitř perspektivy interních procesů

VAZBY MEZI CÍLI PERSPEKTIVY INTERNÍCH PROCESŮ A ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY	
Příčina	Důsledek
zavedení sledování spokojenosti zákazníků	zvýšení spokojenosti zákazníků
proces získávání nových zákazníků (propagace)	získání zákazníků v zahraničí
	získání nových zákazníků mimo obor dřevozpracovatelství
	zvýšení podílu na tuzemském trhu

zkrácení času přípravy projektové dokumentace	zvýšení spokojenosti zákazníků
zkrácení procesu poprodejního servisu	zvýšení spokojenosti zákazníků
VAZBY MEZI CÍLI PERSPEKTIVY INTERNÍCH PROCESŮ A FINANČNÍ PERSPEKTIVY	
Příčina	Důsledek
analyzování vývoje cen konkurence a dodavatelů	zvýšení zisku před zdaněním (dosažení plánované hodnoty)
snížení náklady na subdodávky	dosažení pomalejšího růstu výkonové spotřeby oproti tržbám
VAZBY MEZI CÍLI UVNITŘ PERSPEKTIVY INTERNÍCH PROCESŮ	
Příčina	Důsledek
zkrácení času přípravy projektové dokumentace	zkrácení procesu poprodejního servisu

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr je potřeba určit, jak cíle perspektivy potenciálů podporují plnění cílů v dalších perspektivách a též uvnitř samotné perspektivy potenciálů. Tyto vazby příčin a následků jsou zaznamenány v tabulce č. 75.

Tab. č. 75: Vazby cílů perspektivy potenciálů s cíli perspektivy interních procesů a zákaznické perspektivy a vazby uvnitř samotné perspektivy potenciálů

VAZBY MEZI CÍLI PERSPEKTIVY POTENCIÁLŮ A INTERNÍCH PROCESŮ	
Příčina	Důsledek
rekvalifikace a odborný rozvoj zaměstnanců	zkrácení času přípravy projektové dokumentace
	zkrácení procesu poprodejního servisu
zlepšení úrovně znalostí anglického jazyka	proces získávání nových zákazníků (propagace)
investice do softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení	zkrácení času přípravy projektové dokumentace
	zkrácení procesu poprodejního servisu
	snížení náklady na subdodávky
zvýšení produktivity zaměstnanců	zkrácení času přípravy projektové dokumentace
	zkrácení procesu poprodejního servisu
zvýšení úrovně strategického managementu	analyzování vývoje cen konkurence a dodavatelů
VAZBY MEZI CÍLI PERSPEKTIVY POTENCIÁLŮ A ZÁKAZNICKÉ PERSPEKTIVY	
Příčina	Důsledek

zlepšení úrovně znalostí anglického jazyka	získání zákazníků v zahraničí
	zvýšení spokojenosti zákazníků
investice do softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení	zvýšení spokojenosti zákazníků
zvýšení spokojenosti zaměstnanců	zvýšení spokojenosti zákazníků
VAZBY MEZI CÍLI UVNITŘ PERSPEKTIVY POTENCIÁLŮ	
Příčina	Důsledek
rekvalifikace a odborný rozvoj zaměstnanců	zvýšení produktivity zaměstnanců
	zvýšení spokojenosti zaměstnanců
investice do softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení	zvýšení produktivity zaměstnanců
zvýšení spokojenosti zaměstnanců	zvýšení produktivity zaměstnanců
zvýšení úrovně strategického managementu	zvýšení spokojenosti zaměstnanců
	zvýšení produktivity zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní je možné všechny tyto vazby příčina-důsledek znázornit graficky, viz obrázek č. 14.

The diagram illustrates the Balanced Scorecard for a wood processing company, organized into four horizontal perspectives. Strategic goals are represented by boxes, and causal links are shown as arrows, with red dashed lines indicating specific causal chains labeled (a) through (k).

Financial perspective:

- Dosáhnout kladné hodnoty EVA
- Zvýšit zisk před zdaněním
- Zvýšit hodnoty ukazatelů rentability
- Dosáhnout pomalejšího růstu výkonové spotřeby
- Zvýšit tržby

Customer perspective:

- Získat zákazníky v zahraničí
- Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- Zvýšit podíl na tuzemském trhu
- Udržet si dlouhodobé zákazníky
- Zvýšit spokojenost zákazníků

Internal process perspective:

- Získání nových zákazníků
- Zkrátit proces poprodejšího servisu
- Snížit náklady na subdodávky
- Analyzovat vývoj cen konkurence a dodavatelů
- Zavést sledování spokojenosti zákazníků
- Zkrátit čas přípravy projektové dokumentace

Potential perspective:

- Zlepšit úroveň znalostí anglického jazyka
- Investovat do SW vybavení konstrukčního oddělení
- Rekvalifikace a odborný rozvoj zaměstnanců
- Zvýšit produktivitu zaměstnanců
- Zvýšit úroveň strategického managementu
- Zvýšit spokojenost zaměstnanců

Causal links (a-k):

- (a) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (b) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (c) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (d) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (e) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (f) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (g) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (h) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (i) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (j) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví
- (k) Získání nových zákazníků → Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelsví

115

4.2.2 Odstranění nadbytečných vazeb mezi cíli

Snaha o znázornění všech možných vazeb mezi jednotlivými cíli má za následek nepřehledný a až příliš komplexní systém vazeb příčin a důsledků. Taková strategická mapa by příliš nenapomáhala komunikaci strategie v podniku a nepodporovala by rozhodování na základě strategie, jelikož z ní není strategie zcela zřejmá. Tudiž přestože jsou navrhované vazby mezi cíli možné, výsledná mapa by byla v praxi velmi těžko použitelná. [7]

Proto by se měly ponechat pouze strategicky významné vztahy a odstranit nadbytečné vazby, jejichž znázornění je méně podstatné. Díky tomu se soustředí více pozornosti na strategicky významné faktory. Některé vazby mezi cíli mohou být uznány jako nadbytečné, jelikož jsou již vyjádřeny jiným řetězcem, a tedy jejich zobrazení neposkytuje žádnou další informaci o vzájemném působení. Některé vazby naopak své vlastní opodstatnění mají, jsou však spíše vedlejším pozitivním efektem a nejsou to vlastní strategicky zamýšlené vazby. [7]

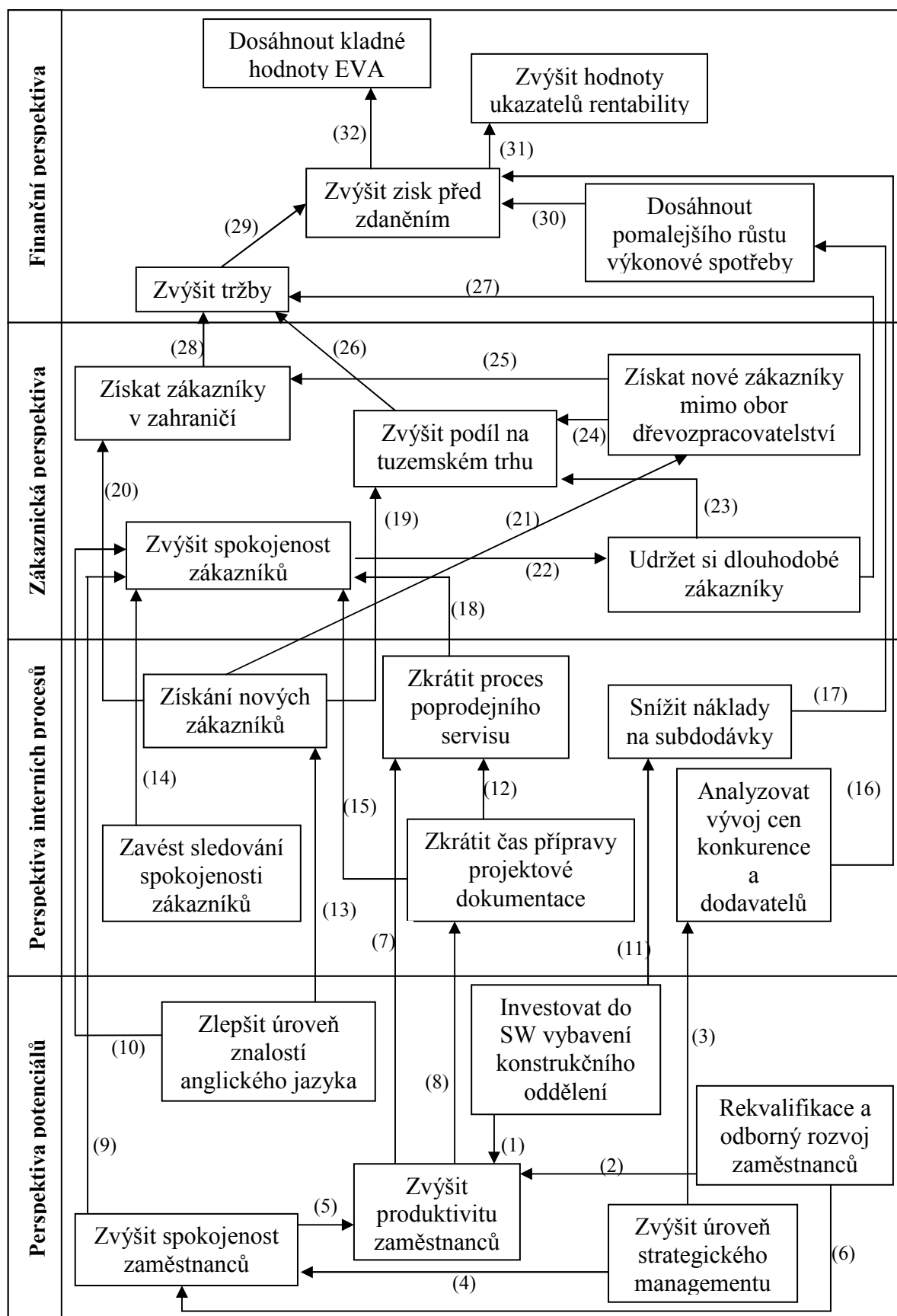
Méně významné vazby jsou v předchozím obrázku č. 14 znázorněny pomocí červených přerušovaných šipek. Zde je stručný komentář k těmto odstraňovaným vazbám:

- (a) Vliv růstu spokojenosti na získání zahraničních zákazníků je spíše vedlejší pozitivní efekt, jelikož díky dobrým referencím je možné získat nové zákazníky, není to však strategicky významná vazba.
- (b) Též vazba na získání zákazníků mimo obor dřevozpracovatelství je spíše vedlejší pozitivní efekt zvyšování spokojenosti zákazníků, podobně jako u (a).
- (c) Tato vazba je nadbytečná, neboť růst podílu na tuzemském trhu vlivem spokojenosti zákazníků je podpořen již přes cíl udržení dlouhodobých zákazníků.
- (d) Zvýšení tržeb v důsledku získání zákazníků z dalších oborů již působí prostřednictvím cílů růstu podílu na tuzemském trhu a získání zahraničních zákazníků.
- (e) Vliv rekvalifikace na zkrácení času poprodejního servisu již působí přes splnění cílů zvýšení produktivity zaměstnanců a zkrácení času přípravy projektové dokumentace, proto je tato vazba nadbytečná.
- (f) Vliv investice do softwarového vybavení konstrukčního oddělení na zkrácení času poprodejního servisu je již znázorněn obdobně jako (e).

- (g) Zlepšením úrovně anglického jazyka se podpoří proces získávání zákazníků, v důsledku čehož podnik získá zahraniční zákazníky, proto je tato přímá vazba již nadbytečná.
- (h) Zvýšení spokojenosti zákazníků prostřednictvím investic do softwarového vybavení konstrukčního oddělení již probíhá prostřednictvím vazby přes cíl zvýšení produktivity a zkrácení času přípravy projektů.
- (i) Zkrácení času projektové přípravy díky rekvalifikaci je znázorněno vazbou přes zvýšení produktivity zaměstnanců.
- (j) Zkrácení času přípravy projektů díky investici do nového softwaru je vyjádřeno vazbou přes růst produktivity zaměstnanců
- (k) Lepším strategickým řízením bude produktivita zaměstnanců zvýšena především díky zvýšení jejich spokojenosti v důsledku porozumění cílům podniku a vědomí, jak dosažení cílů podporovat apod.

Poté, co byly identifikovány tyto přebytečné vazby, je možné je odstranit a znázornit výslednou strategickou mapu podniku. Tato strategická mapa je vyjádřena následujícím obrázkem č. 15.

Obr. č. 15: Strategická mapa podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Story of the Strategy

V této části budou zdůvodněny všechny vazby příčin a následků graficky znázorněných ve strategické mapě na obrázku č. 15 a bude tak ujasněna celá znázorněná strategie.

Díky investici do softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení bude podpořen cíl snížení nákladů na subdodávky (11). Pomocí nového CAD softwaru, který je schopen provádět například automatické výpočty a ověřování pevnosti konstrukčních prvků apod., budou sníženy náklady na materiál díky úspoře vzniklé minimalizováním chybovosti při výrobě komponent, vznikající v důsledku chybných zadání z konstrukčního oddělení. Náklady na subdodávky se navíc sníží díky další investici do nového laserového pálicího stroje, který podnik zakoupí pro užití ve výrobě partnerské společnosti, díky němuž dojde ke snížení zmetkovitosti a odstranění nutnosti dalšího obrábění jednotlivých dílů. Poklesem nákladů na subdodávky podnik dosáhne pomalejšího růstu výkonové spotřeby oproti růstu tržeb (17).

Investice do softwarového vybavení konstrukčního oddělení bude mít též důsledek v růstu produktivity zaměstnanců (1), neboť výrazně zkrátí dobu potřebnou pro přípravu návrhů projektů. Pro dosažení růstu produktivity na základě zavedení tohoto softwaru je však nezbytné dobře proškolit zaměstnance pro práci s novým programem (2). Na základě těchto strategických akcí budou propuštěni dva nadbyteční pracovníci konstrukčního oddělení, což bude mít další dopad na produktivitu. Díky investicím do odborného rozvoje dojde k růstu spokojenosti pracovníků (6). Růst spokojenosti zaměstnanců podpoří zlepšení managementu podniku v oblasti strategického řízení (4), vzhledem ke zlepšování v oblasti komunikace strategie a k ujasnění vlastních rolí pracovníků a jejich úkolů a kompetencí při dosahování cílů podniku. Zaměstnanci tak budou motivovanější a budou pracovat lépe a rychleji, což se bude odrážet v dalším růstu produktivity (5).

Zvýšením produktivity konstrukčního oddělení dojde ke zkrácení doby přípravy projektové dokumentace (8), na což má vliv především nový software a provedená školení. Toto zkrácení se týká nejen příprav projektů při zadání zakázek, napomůže též zkrácení procesu poprodejního servisu (12) díky rychlejšímu vyhotovení potřebných projektů, testování možných závad, úprav apod. Proces poprodejního servisu bude též urychlen v přímém důsledku zvýšení produktivity zaměstnanců (7) v závislosti na vyšší spokojenosti všech zaměstnanců, kteří budou pracovat rychleji

a lépe díky vyšší motivovanosti a souhře v důsledku dobré implementace strategie managementem díky rozvoji strategického řízení.

Zkrácení času přípravy projektů má přímý vliv na zvyšování spokojenosti zákazníků (15), díky efektivnější přípravě projektů totiž též dojde ke zvýšení flexibility reakcí na individuální požadavky a podobně. Pozitivní vliv na spokojenost zákazníků bude mít též zkrácení procesu poprodejního servisu (18), což je pro zákazníky významné vzhledem k rychlejšímu opětovnému uvedení zařízení do provozu. Tento proces se kromě popsanych akcí bude podnik snažit urychlit pomocí instalací internetových připojení zařízení u zákazníka, o jejichž přínosu musí zákazníci neustále přesvědčovat.

Spokojenost zákazníka též ovlivňuje spokojenost zaměstnanců podniku (9), neboť spokojení zaměstnanci jsou vstřícnější, ochotnější maximalizovat přizpůsobení se přáním zákazníka a podobně. Na spokojenost zákazníka bude mít též vliv započítání s pravidelnými průzkumy spokojenosti (14). Díky těmto průzkumům podnik získá informace o působení jednotlivých akcí na vývoj spokojenosti a zákazníci navíc budou spokojenější s jednáním podniku, neboť získají dojem, že se o jejich názory a přání podnik zajímá. Důležitou strategickou akcí je též zvýšení úrovně znalosti anglického jazyka. To bude mít vliv na snazší získávání zákazníků v zahraničí na více různých trzích (13), neboť jazyková vybavenost zvýší úspěšnost propagačních činností. Též dojde k růstu spokojenosti všech zákazníků včetně stávajících (10) vzhledem k usnadnění a zrychlení komunikace a minimalizaci nedorozumění.

Zaměřením se na proces získávání zákazníků zejména rozvojem propagačních činností podnik zamýšlí získat nové zákazníky v zahraničí obecně (20). Významným cílem je orientace na zákazníky mimo dřevařský sektor, které chce též nalézt a získat pomocí zlepšení tohoto procesu (21), ať již v tuzemsku nebo v zahraničí. Kromě toho se bude podnik samozřejmě soustředit na získávání zákazníků v tuzemsku obecně za účelem zvýšení tržního podílu (19) a získání lepší konkurenční pozice oproti nejvýznamnějšímu konkurentovi. Pro dosažení růstu tržního podílu v tuzemsku je podstatné udržet si dlouhodobé zákazníky a jejich loajalitu (23). Toho bude dosaženo díky všem strategickým akcím na podporu růstu spokojenosti zákazníků (22), neboť spokojení zákazníci neodejdou ke konkurenci a budou podniku loajální, což znamená růst prodeje těmto dlouhodobým zákazníkům.

Udržení dlouhodobých zahraničních zákazníků se projeví v růstu tržeb (27). Růst tržeb ze zahraničí je též závislý na úspěšném získání nových zahraničních zákazníků (28) pomocí zmiňovaných akcí. K tomu přispěje získání zákazníků na nových segmentech mimo dřevozpracovatelsví. (25) Zvýšení tržeb bude dosaženo též díky zvýšení tržního podílu v tuzemsku (26), které významně ovlivní získání zákazníků z dalších sektorů (24).

Díky zvýšení tržeb (29) a současnému pomalejšímu růstu výkonové spotřeby (30) dojde k růstu zisku před zdaněním. Skutečnému dosažení plánované výše zisku v jednotlivých letech napomůže zavedení pravidelného (tj. alespoň čtvrtletního) analyzování vývoje cen konkurentů na různých segmentech trhu a vývoje cen dodavatelů. (16) Díky tomu může být optimalizován výběr vhodných dodavatelů z hlediska nákladovosti a eliminován propad tržeb v závislosti na poklesu prodejních cen pomocí hledání vhodných trhů či alespoň přizpůsobení se nastalé situaci. Provádění těchto analýz bude podpořeno zvyšováním znalostí a schopností managementu podniku v oblasti strategického řízení, s čímž tyto aktivity těsně souvisí. (3) Díky zvýšení zisku před zdaněním bude dosaženo zvýšení hodnot ukazatelů rentability (31) a kladné hodnoty EVA (32), což je klíčovým cílem celého strategického záměru.

4.3 Přidělení odpovědností za plnění jednotlivých cílů

V této části práce budou doplněny osoby či týmy zodpovědné za plnění cílů jednotlivých perspektiv a bude zároveň doporučena frekvence jejich kontrol. V tabulkách č. 76 až 79 jsou každému cíli přiděleny odpovědné osoby a četnost kontrol plnění cílů.

Tab. č. 76: Přidělení odpovědností a frekvence kontrol cílů finanční perspektivy

FINANČNÍ PERSPEKTIVA		
Cíl	Zodpovědná osoba či tým	Frekvence kontrol
Zvýšit tržby	Vedení společnosti: Ing. Václav Říha, Vladimír Růžička	čtvrtletně
Dosáhnout pomalejšího růstu výkonové spotřeby oproti tržbám	Vedení společnosti: Ing. Václav Říha, Vladimír Růžička	čtvrtletně
Zvýšit zisk před zdaněním	Vedení společnosti: Ing. Václav Říha, Vladimír Růžička	pololetně
Zvýšit hodnoty ukazatelů	Ing. Václav Říha	ročně

rentability		
Dosáhnout kladné hodnoty EVA	Ing. Václav Říha	ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 77: Přidělení odpovědností a frekvence kontrol cílů zákaznické perspektivy

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA		
Cíl	Zodpovědná osoba či tým	Frekvence kontrol
Získat zákazníky v zahraničí	tým: manažer obchodu a marketingu Ing. Michal Zeman a Ing. Václav Říha	pololetně
Získat nové zákazníky mimo obor dřevozpracovatelství	tým: manažer obchodu a marketingu Ing. Michal Zeman a Ing. Václav Říha	pololetně
Zvýšit podíl na tuzemském trhu	tým: manažer obchodu a marketingu Ing. Michal Zeman a Vladimír Růžička	pololetně
Udržet si dlouhodobé zákazníky	manažer obchodu a marketingu Ing. Michal Zeman	pololetně
Zvýšit spokojenost zákazníků	manažer obchodu a marketingu Ing. Michal Zeman	ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 78: Přidělení odpovědností a frekvence kontrol cílů perspektivy interních procesů

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ		
Cíl	Zodpovědná osoba či tým	Frekvence kontrol
Zavést sledování spokojenosti zákazníků	manažer obchodu a marketingu Ing. Michal Zeman	ročně
Získání nových zákazníků	manažer obchodu a marketingu Ing. Michal Zeman	čtvrtletně
Analyzovat vývoj cen konkurence a dodavatelů	vedení podniku: Ing. Václav Říha, Vladimír Růžička	čtvrtletně
Zkrátit čas přípravy projektové dokumentace	tým konstrukčního oddělení	čtvrtletně
Snížit náklady na subdodávky	Ing. Václav Říha	pololetně
Zkrátit proces poprodejního servisu	meziútvarový tým: vedení podniku, vedoucí konstrukčního oddělení, vedoucí montáže	čtvrtletně

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 79: Přidělení odpovědností a frekvence kontrol cílů perspektivy potenciálů

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ		
Cíl	Zodpovědná osoba či tým	Frekvence kontrol
Rekvalifikace a odborný rozvoj zaměstnanců	Vladimír Růžička	čtvrtletně
Zlepšit úroveň znalostí anglického jazyka	Vladimír Růžička	čtvrtletně
Investovat do softwarového vybavení projekčního a konstrukčního oddělení	Ing. Václav Říha	ročně
Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Vladimír Růžička	pololetně
Zvýšit produktivitu zaměstnanců	Ing. Václav Říha	pololetně
Zvýšit úroveň strategického managementu	vedení podniku: Ing. Václav Říha, Vladimír Růžička	čtvrtletně

Zdroj: vlastní zpracování

Při zavádění projektu BSC v podniku je potřeba určit dobu trvání celé této implementace, ta obvykle trvá několik týdnů až několik měsíců. Postupuje se na základě sestaveného plánu průběhu projektu, který popisuje všechny fáze a úkoly při zavádění BSC do podniku. Podle tohoto plánu může management průběh projektu lépe řídit. [7]

Cílem BSC je mimo jiné podpořit strategické myšlení a jednání napříč podnikem. Při vypracovávání a implementaci BSC je vhodné zapojit širší okruh zúčastněných. Díky tomu se zvyšuje pravděpodobnost pozitivního přijetí a tím pádem i úspěch realizace celého projektu. Díky spolupráci jednotlivých oddělení dojde k lepšímu pochopení souvislostí, což podporuje procesní myšlení. Je potřeba probudit zájem zaměstnanců o projekt a podávat jim všechny potřebné informace. [7]

Při projektu zavádění BSC jsou tedy důležité zejména tyto cíle:

- pochopení významu projektu zaměstnanci;
- porozumění strategii a příspěvku jednotlivých osob či útvarů;
- akceptování jednotlivých kroků napříč podnikem;
- realizace strategických akcí, díky nimž budou dosaženy stanovené cíle;
- zavádění nových měřítek;
- přijetí a realizace určené podoby strategického i operativního plánování. [7]

4.4 Závěrečné shrnutí

V této části práce bylo využito všech výsledků předchozích kapitol, v jejichž rámci byla vyjasněna strategie podniku včetně provedení všech potřebných analýz a byla provedena kontrola strategického plánu pomocí finančního plánu a jeho finanční analýzy. Tento strategický plán byl implementován pomocí metodiky Balanced Scorecard, při níž byly nejprve určeny dílčí cíle jednotlivých perspektiv a navržena jejich měřítka. Pro ověření reálnosti plnění plánu a stanovených dílčích cílových hodnot byla též provedena analýza rizik. V této závěrečné kapitole bylo pracováno s východisky předchozích kapitol, jednotlivé cíle byly posouzeny z hlediska podpory strategie, jež byla upřesněna na základě srovnání několika obecných strategií, při kterém vyšlo najevo, že strategie podniku Sedlická strojírna, s.r.o. je poměrně typickým příkladem „strategie kompletního řešení pro zákazníka“, a proto byly stanovené cíle posuzovány vzhledem k tomuto typu strategie. Při posouzení byla navržena změna některých cílů v rámci perspektivy interních procesů. Celková strategie podniku byla poté zobrazena pomocí strategické mapy spolu se slovním komentářem.

Zobrazení celé strategie pomocí strategické mapy je významným výstupem, jelikož jasně ukazuje smysl jednotlivých dílčích cílů a jejich podporu celého strategického záměru. Došlo tím k vyjasnění možného postupu při plnění a dosažení strategických cílů. Pro implementaci této strategie byly v závěru práce doporučeny konkrétní odpovědnosti jednotlivců či týmů podniku za plnění jednotlivých cílů včetně návrhu frekvence jejich kontrol a byly uvedeny některé další podněty vztahující se k samotné realizaci plánu v podniku.

Díky navrženým postupům by mělo být v konečném důsledku dosaženo hlavního cíle, a to růstu výkonnosti podniku. Přínosem této práce by mělo být rozšíření obzorů vedení týkajících se možností a způsobů zvyšování výkonnosti firmy prostřednictvím použití moderních metod z oblasti strategického řízení. Přínos užití BSC v malém podniku je mimo jiné též skutečnost, že se díky ní jasně definují a rozpracují dílčí postupy vedoucí k naplnění strategie. Vzhledem k tomu, že je do tohoto procesu zapojen širší okruh pracovníků, má implementace velký význam pro pochopení strategie a možností podpory dosažení daných cílů též ze strany „řadových“ zaměstnanců. Metoda BSC má tedy přirozený vliv na rozvoj strategického myšlení napříč celým podnikem. Zpracovaná strategická mapa je pro tyto účely velmi dobrým nástrojem.

Vše výše zmíněné by mohlo být v případě Sedlické strojírný, s.r.o. velmi přínosné pro dosažení růstu výkonnosti, a též pro dobré vyhlídky do budoucna. Věřím, že tato práce bude pro podnik inspirací a ozřejmí význam moderních metod strategického řízení při dosahování budoucího úspěchu podniku.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření projektu pro zvýšení výkonnosti firmy prostředky strategického řízení. Tento cíl byl postupně naplněn v průběhu jednotlivých kapitol. V první kapitole byl definován strategický plán podniku a byly provedeny potřebné analýzy pro potvrzení jeho vhodnosti. V druhé kapitole byl za účelem potvrzení vhodnosti definovaného strategického záměru z hlediska finančních výstupů zkonstruován finanční plán a byla provedena jeho finanční analýza. Od třetí kapitoly se diplomová práce věnovala samotné implementaci tohoto strategického plánu pomocí metodiky BSC včetně provedení analýzy rizik za účelem posouzení reálnosti dosažení stanovených cílů a doporučení některých možných opatření pro snížení dopadů rizik. Závěrečná čtvrtá kapitola navázala na předchozí kapitolu a věnovala se tvorbě strategické mapy, která je klíčovým prvkem celé metodiky BSC. Tato strategická mapa ozřejmila vztahy mezi definovanými cíli jednotlivých perspektiv BSC a jejich vzájemné působení vedoucí v konečném důsledku k růstu výkonnosti podniku.

V práci bylo vyhodnoceno, že strategie podniku je poměrně typickým příkladem tzv. „strategie kompletního řešení pro zákazníka“. V této strategii je ústředním prvkem zákazník a jeho přání a potřeby, které jsou uspokojovány komplexními produkty a službami přizpůsobenými individuálním požadavkům. Stěžejními procesy podniku, na které je nutno se zaměřovat, jsou proto zákaznické procesy podporované procesy provozními. Strategie podniku vyjádřená přehlednou formou pomocí strategické mapy by měla vést ke snadnějšímu pochopení významu jednotlivých cílů ve smyslu podpory stanovené strategie a dosažení růstu výkonnosti podniku.

Přínosem této diplomové práce vedle přínosů samotnému podniku, které byly uvedeny v předchozí části 4.4, je názorná implementace strategického plánu pomocí metodiky BSC do prostředí malého podniku, jejíž provedení je důkazem toho, že i v malém podniku je možné využít koncepce Balanced Scorecard a implementovat postupy pomocí této metodiky užívané v úspěšných firmách po celém světě. Diplomová práce tak dokazuje možnost širokého uplatnění této metody nezávisle na velikosti podniku či charakteru jeho činnosti.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Základní údaje o společnosti	9
Tab. č. 2: Vývoj tržeb v období 2005 – 2011 (v tis. Kč)	12
Tab. č. 3: Srovnání vybraných ukazatele finanční analýzy podniku s oborovými průměry v roce 2009 a 2010	15
Tab. č. 4: Predikce růstu reálného HDP (v %).....	20
Tab. č. 5: Predikce vývoje indexu cen průmyslových výrobců (v %)	21
Tab. č. 6: Predikce směnného kurzu CZK/EUR.....	21
Tab. č. 7: Tuzemští konkurenti	23
Tab. č. 8: Další významní dodavatelé společnosti.....	28
Tab. č. 9: Identifikované příležitosti a hrozby	29
Tab. č. 10: Významné ukazatele finanční analýzy v letech 2010 a 2011	32
Tab. č. 11: Identifikované silné a slabé stránky podniku.....	32
Tab. č. 12: Obecná matice TOWS	33
Tab. č. 13: Matice TOWS podniku.....	33
Tab. č. 14: Plán tržeb v tis. Kč.....	39
Tab. č. 15: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	40
Tab. č. 16: Vývoj investičního majetku (v tis. Kč).....	41
Tab. č. 17: Plánovaná rozvaha (v tis. Kč).....	42
Tab. č. 18: Vybrané ukazatele klasické finanční analýzy.....	43
Tab. č. 19: Váhy jednotlivých rizikových faktorů	45
Tab. č. 20: Hodnoty rizikových přírážek pro jednotlivé faktory rizika (vypočteno pro 1 dílčí faktor)	46
Tab. č. 21: Vyjádření rizikové premie a výsledných nákladů vlastního kapitálu.....	46
Tab. č. 22: Ekonomická přidaná hodnota (v tis. Kč)	47
Tab. č. 23: Plánované tržby za prodané zboží (v tis. Kč)	48

Tab. č. 24: Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb (v tis. Kč)	49
Tab. č. 25: Další plánované výnosové položky (v tis. Kč)	51
Tab. č. 26: Plánované náklady na zboží (v tis. Kč)	51
Tab. č. 27: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč).....	52
Tab. č. 28: Odpisový plán (v tis. Kč).....	53
Tab. č. 29: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)	54
Tab. č. 30: Plánované další nákladové položky (v tis. Kč).....	54
Tab. č. 31: Plánovaný hospodářský výsledek (v tis. Kč).....	54
Tab. č. 32: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	55
Tab. č. 33: Plán investičního majetku (v tis. Kč).....	56
Tab. č. 34: Ukazatele obratu vybraných položek oběžných aktiv	57
Tab. č. 35: Plánovaný vývoj vybraných položek oběžných aktiv (v tis. Kč)	58
Tab. č. 36: Ukazatele obratu vybraných položek krátkodobých závazků	58
Tab. č. 37: Plánovaný vývoj vybraných položek krátkodobých závazků (v tis. Kč).....	59
Tab. č. 38: Zjištění potřeby dodatečného externího kapitálu (v tis. Kč).....	59
Tab. č. 39: Plánovaná rozvaha pro období 2012 – 2014 (v tis. Kč)	60
Tab. č. 40: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	61
Tab. č. 41: Ukazatele rentability	62
Tab. č. 42: Ukazatele likvidity.....	63
Tab. č. 43: Obrat aktiv	64
Tab. č. 44: Ukazatele doby obratu ve dnech.....	65
Tab. č. 45: Ukazatele doby obratu ve dnech vztažené ke konci období	65
Tab. č. 46: Ukazatele zadluženosti	66
Tab. č. 47: Ekonomická přidaná hodnota (v tis. Kč)	66
Tab. č. 48: Cíle finanční perspektivy	71
Tab. č. 49: Cíle zákaznické perspektivy	72

Tab. č. 50: Cíle perspektivy interních procesů	73
Tab. č. 51: Cíle perspektivy potenciálů	74
Tab. č. 52: Měřítka finanční perspektivy	75
Tab. č. 53: Měřítka zákaznické perspektivy	76
Tab. č. 54: Měřítka perspektivy interních procesů	77
Tab. č. 55: Měřítka perspektivy potenciálů	77
Tab. č. 56: Rizikové faktory a stanovení jejich významnosti	80
Tab. č. 57: Vliv rizikových faktorů na změnu hospodářského výsledku před zdaněním v %	83
Tab. č. 58: Fixní náklady (v tis. Kč)	86
Tab. č. 59: Variabilní náklady (v tis. Kč)	86
Tab. č. 60: Výpočet bodu zvratu (v tis. Kč)	86
Tab. č. 61: Změny klíčových proměnných při působení optimistického scénáře (v tis. Kč)	89
Tab. č. 62: Změny klíčových proměnných při působení pesimistického scénáře (v tis. Kč)	90
Tab. č. 63: Změny klíčových proměnných při působení nejpravděpodobnějšího scénáře (v tis. Kč)	91
Tab. č. 64: Nejpravděpodobnější scénář zohledňující působení významných rizikových faktorů (v tis. Kč)	92
Tab. č. 65: Korekce vybraných cílových hodnot perspektiv dle nejpravděpodobnějšího scénáře	95
Tab. č. 66: Posouzení cílů finanční perspektivy	104
Tab. č. 67: Posouzení cílů zákaznické perspektivy	105
Tab. č. 68: Posouzení cílů perspektivy interních procesů	106
Tab. č. 69: Posouzení cílů perspektivy potenciálů	108
Tab. č. 70: Doplnění strategických cílů BSC	109

Tab. č. 71: Vazby příčina-důsledek mezi cíli zákaznické perspektivy	111
Tab. č. 72: Vazby příčina-důsledek mezi cíli zákaznické a finanční perspektivy	112
Tab. č. 73: Vazby příčina-důsledek mezi cíli finanční perspektivy.....	112
Tab. č. 74: Vazby cílů perspektivy interních procesů s cíli zákaznické a finanční perspektivy a vazby uvnitř perspektivy interních procesů.....	112
Tab. č. 75: Vazby cílů perspektivy potenciálů s cíli perspektivy interních procesů a zákaznické perspektivy a vazby uvnitř samotné perspektivy potenciálů.....	113
Tab. č. 76: Přidělení odpovědností a frekvence kontrol cílů finanční perspektivy	121
Tab. č. 77: Přidělení odpovědností a frekvence kontrol cílů zákaznické perspektivy..	122
Tab. č. 78: Přidělení odpovědností a frekvence kontrol cílů perspektivy interních procesů	122
Tab. č. 79: Přidělení odpovědností a frekvence kontrol cílů perspektivy potenciálů ...	123

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Podíl zahraničních tržeb na tržbách celkových (v %)	13
Obr. č. 2: Podíl spotřeby materiálu a energií na tržbách za prodej výrobků a služeb (v %)	13
Obr. č. 3: Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2009 – 2011 (v tis. Kč)	14
Obr. č. 4: Tuzemské a zahraniční prodeje v roce 2011 (v %)	25
Obr. č. 5: Zákazníci v ČR a jejich podíl na tuzemských tržbách roku 2011 (v %)	26
Obr. č. 6: Zahraniční zákazníci a jejich podíl na tržbách ze zahraničí roku 2011 (v %)	27
Obr. č. 7: Matice GE	36
Obr. č. 8: Grafické znázornění významnosti rizikových faktorů	81
Obr. č. 9: Vliv rizikových faktorů na hospodářský výsledek před zdaněním	84
Obr. č. 10: Bod zvratu pro rok 2012 (v tis. Kč)	87
Obr. č. 11: Bod zvratu pro rok 2013 (v tis. Kč)	88
Obr. č. 12: Bod zvratu pro rok 2014 (v tis. Kč)	88
Obr. č. 13: Návrh obecné strategické mapy pro strategii kompletního řešení pro zákazníka	103
Obr. č. 14: Grafické zobrazení identifikovaných řetězců příčina a následků	115
Obr. č. 15: Strategická mapa podniku	118

Seznam použitých zkratk

2D...dvojozměrný objekt	NACE...kód klasifikace ekonomických činností
3D...trojrozměrný objekt	NOPAT... Net Operating Profit after Tax – EBIT po zdanění / čistý hospodářský výsledek po zdanění
BSC...Balanced Scorecard	MFČR...Ministerstvo financí České republiky
CAD...Computer Aided Design – 2D a 3D počítačové projektování	PET...polyethylentereftalát (plast)
CK _u ...cizí kapitál úročený	PV _r ...Profit Volume Ratio
CZK...koruna česká	r _e ...náklady vlastního kapitálu
ČNB...Česká národní banka	r _f ...bezriziková úroková sazba
ČPK...čistý pracovní kapitál	r _u ...náklady cizího kapitálu
ČR...Česká republika	PO...právnícká osoba
ČZU...Česká zemědělská univerzita	ROA...rentabilita aktiv
EBIT...Earnings before Interest and Taxes – hospodářský výsledek před úroky a zdaněním / provozní výsledek hospodaření	ROE...rentabilita vlastního kapitálu
EUR...euro	ROS...rentabilita tržeb
EVA... Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota	RP...riziková premie
FN...fixní náklady	S _{dp} ...sazba daně z příjmů
HDP...hrubý domácí produkt	T...tržby
HV...hospodářský výsledek	T _{bep} ...tržby na úrovni bodu zvratu
IČO...identifikační číslo osoby	VK...vlastní kapitál
K...kapitál	VN...variabilní náklady
KP...krycí příspěvek	WACC...vážené průměrné náklady kapitálu

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [1] BLAHA, Zdeněk Sid., JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2006, 194 s. ISBN 80-7261-145-3
- [2] DAVID, Fred R. *Strategic Management*. 4. vydání, New York: Macmillan Publishing Company, 1993, 931 s., ISBN 0-02-327841-2
- [3] FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání, Praha: GRADA Publishing, spol. s r.o., 1999, 152 s., ISBN 80-7169-694-3
- [4] FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání, Praha: GRADA Publishing, spol. s r.o., 2005, 356 s., ISBN 80-247-0939-2
- [5] HLAVÁČOVÁ, Petra. *Projekt marketingového plánu firmy*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 49 s., 2010
- [6] HNILICA, Jiří., FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 264 s., ISBN 978-80-247-2560-4
- [7] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání, Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2002, 386 s., ISBN 80-7259-033-2
- [8] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 268 s., ISBN 978-80-7261-177-5
- [9] KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, 454 s., ISBN 1-59139-134-2
- [10] MAŘÍK, Miloš. a kol. *Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy*. 3. upravené a rozšířené vydání, Praha: Ekopress, s.r.o., 2011, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5
- [11] MAŘÍK, Miloš., MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vydání, Praha: Ekopress, s.r.o., 2005, 164 s., ISBN 80-86119-61-0

- [12] NEUMAIEROVÁ, Inka. *Strategické mapy: případové studie*. 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2006, 122 s., ISBN 80-245-1109-6
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1
- [14] SMEJKAL, Vladimír., RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 360 s., ISBN 978-80-247-3051-6
- [15] ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006, 71 s., ISBN 80-7043-496-1
- [16] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007, 167 s., ISBN
- [17] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005, 90 s., ISBN 80-86754-33-2
- [18] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005, 234 s., ISBN 80-86754-35-9
- [19] VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2004, 120 s., ISBN 80-7259-005-7

Elektronické zdroje:

- [20] *Aktuální prognóza ČNB*. [online] Praha: Česká národní banka, 2012, [cit. 22.2.2012] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
- [21] Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, [cit. 22.2.2012] Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [22] Dřevostroj Čkyně, a.s. [online] Čkyně: Dřevostroj Čkyně, a.s., 2012, [cit. 23.2.2012] Dostupné z: <http://www.drevostroj.cz/>
- [23] *Finanční analýzy průmyslové sféry a stavebnictví*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2012, [cit. 20.2.2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

- [24] *Lesy ČR – tendry*. [online] Praha: iVZ CZ, a.s., 2012, [cit. 23.2.2012] Dostupné z: <http://www.vz24.cz/kaupy/lesy-cr/>
- [25] *Makroekonomická predikce Ministerstva financí ČR*. [online] Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2012, [cit. 22.2.2012] Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html
- [26] *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012, [cit. 20.2.2012] Dostupné z: <http://www.justice.cz/or/>
- [27] *Sedlická strojírna, s.r.o.* [online] Sedlice: Sedlická strojírna, s.r.o., 2012, [cit. 21.2.2012] Dostupné z: <http://www.sedlicka-strojirna.cz/>
- [28] *SG strojírna s.r.o.* [online] Sušice: SG strojírna s.r.o., 2012, [cit. 23.2.2012] Dostupné z: <http://www.sg-stroj.cz/>
- [29] *Strojírna Sedlice, a.s.* [online] Sedlice: Strojírna Sedlice, a.s., 2012, [cit. 21.2.2012] Dostupné z: <http://www.strojs.cz/>

Seznam příloh

Příloha A: Doplnující informace o produktech společnosti

Příloha B: Příklady realizovaných dodávek

Příloha C: Finanční výkazy z let 2009 - 2011

Příloha D: Výpočty hodnocení konkurenční pozice a atraktivnosti trhu pro sestavení matice GE

Příloha E: Ohodnocení rizikových faktorů a stanovení dílčích rizikových přírážek při výpočtu nákladů vlastního kapitálu

Příloha F: Citlivost vybraných položek na působení rizikových faktorů

Příloha G: Rozdělení nákladů na fixní a variabilní složku

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty při působení optimistického a pesimistického scénáře

Příloha A: Doplnující informace o produktech společnosti

Manipulační a třídící linky

Manipulační a třídící linky slouží ke zpracování surové kulatiny a výřezů. Vyhodnocení průměrů a délek kulatiny probíhá opticky pomocí jednoosého, dvouosého nebo 3D měřicího laserového rámu. Následně probíhá počítačově řízené třídění do boxů dle velikosti a jakosti. Tyto linky jsou nabízeny v několika velikostech podle průměrů kulatiny. Společnost nabízí též zjednodušené linky, kdy je toto vyhodnocení ponecháno na obsluze zařízení, která zadává údaje do řídicího počítače. Dle konkrétních požadavků zákazníka může probíhat třídění dřeva opticky pomocí laserového rámu, kdy jsou poté naměřené údaje automaticky zpracovány optimalizačním programem. Dále probíhá automatický výřez předem zvolených rozměrů a zatřídění do třídících boxů. Druhou levnější možností je ponechání procesu třídění na obsluze zařízení.

Reduktory kořenových náběhů

Reduktory kořenových náběhů slouží k odstranění velkých kořenových náběhů u kulatiny pomocí hydraulicky přitlačované frézovací hlavy. Díky tomuto zařízení poté nedochází k problémům při dalším zpracování dřeva a též k poškozování samotné linky. Opět je možné plně automatizované řízení tohoto procesu.

Kompletní pilařské linky

Pilařské linky jsou obvykle vybaveny katrem, pásovou pilou, omítací a rozmítací pilou a soustavou válečkových a příčných dopravníků. Součástí mohou být i další prvky jako skluzy, pásové dopravníky, třídící dopravníky se zásobníky a další vybavení dle konkrétních požadavků. Pilařské linky mohou být dodány v různých stupních automatizace. Společnost je schopna zajistit jak modernizaci stávajících provozů, tak i kompletní dodávku pilnic na klíč včetně výstavby dřevěných hal.

Třídění a paketování řeziva

Společnost nabízí třídící stanice s vertikálními i horizontálními třídícími boxy. Posouzení kvality dřevního materiálu je obvykle ponecháno na obsluze zařízení, je však i v tomto případě možná automatizace pomocí soustav scannerů. Třídění do boxů probíhá obvykle plně automaticky. Vyjímání z boxů a paketování pak může probíhat manuálně či automatizovaně s různými stupni automatizace.

Doprava a zpracování dřevních odpadů

Společnost nabízí zařízení pro dopravu a zpracování dřevních odpadů jako například odřezků, kůry, pilin, štěpek apod. Součástí takových zařízení mohou být pásové, třasadlové (vibrační), redlerové (hrabicové) či šnekové dopravníky, vibrační třídiče, rotační třídiče štěpek a pilin, širokoprofilové vyhrnovací dopravníky, drtiče kůry, sekačky a drtiče dřevního odpadu. Obdobná zařízení jsou použitelná též pro plasty.

Transportní zařízení

Společnost nabízí univerzální stavebnicové dopravníky použitelné pro dopravu kusových a sypkých materiálů. Pro tyto účely se zaměřuje se zejména na následující typy:

Válečkové dopravníky

Délka a šířka dopravníků je volitelná podle individuálních potřeb. Jsou nabízeny hnané i nehnané dopravníky. Pohon válečků je obvykle zvolen podle účelu použití dopravníku a též prostředí, ve kterém probíhá jeho provoz. Kovová konstrukce je vyrobena z profilovaného plechu.

Pásové dopravníky

Společnost nabízí korýtkové a rovné pásové dopravníky. Transportní pásy jsou obvykle vyrobeny z gumotextilu či PVC v nabízené šířce 250 – 1200 mm. Pás je možno vybavit unášecí pro účely šikmé dopravy materiálu.

Hrabičkové dopravníky

Hrabičkové dopravníky s celokovovou konstrukcí jsou vybaveny jedním, dvěma nebo více tažnými řetězy. Materiál je možné pomocí těchto dopravníků dopravovat i pod úhlem 90°. Používají se například při dopravě dřevních odpadů, při dopravě paliva do kotlů a v provedení s vodní lázní též při dopravě popela od kotlů. Jsou též úspěšně využitelné i v dalších oborech, například při dopravě uhlí.

Řetězové dopravníky

V případě řetězových dopravníků je pohyb materiálu uskutečňován pomocí unášeců, jež jsou součástí řetězu či jsou speciálně upraveny dle přepravovaného materiálu.

Technologie pro výrobu lepeného programu

Společnost nabízí zařízení jako vertikální lisy pro výrobu okenních hranolů, biodesek, spáravek, cementovláknitých a třískových desek, dále technologie pro výrobu vrstveného lamelového dřeva (BSH), konstrukčního napojovaného dřeva (KVH) i dvouvrstvých a třívrstvých hranolů (Duobalken a Triobalken) a lepených hranolů s dutým jádrem (KRB). Lisy společnost nabízí opět ve více variantách podle požadovaného stupně automatizace. Součástí plně automatizovaných lisů je též vkládací a vybírací zařízení. Produkty vyráběné na zařízeních dodaných společností Sedlická strojírna, s.r.o. splňují podmínky atestu FMFA Stuttgart dle DIN 1052 a ČSN 732052. Společnost dodává kompletní technologické linky pro výrobu lepeného programu, který zahrnuje výše zmíněné lisy a mnohá další zařízení jako frézy zubového spoje, hoblovací a normalizační frézy aj.

Kotelny na dřevní odpad

Kotle na dřevní odpad dodávané společností Sedlická strojírna, s.r.o. jsou vyráběny a montovány ze stabilních stavebních dílů s důrazem na vysokou funkční bezpečnost a bezporuchovost. Součástí mohou být hydraulické posuvné rošty, které dopravují dřevní odpad ze skládky na transportní zařízení ke kotli. Kotel je vybaven řídicí jednotkou s automatizovaným provozem, která ovládá hydraulické dávkování, pomocí kterého se sype materiál do topeniště pomocí klínu. Teplovodní kotle s výkonným čtyřtakovým kotlovým tělesem se šamotovou vyzdívkou jsou vybaveny termickým hasicím zařízením, odsáváním kouřových zplodin, ventilátorem a cyklonovým odlučovačem popílků. Dodávané kotle mají výkon od 64 do 1163 kW.

Příloha B: Příklady realizovaných dodávek

Odběratel	Místo montáže	Název technologie
Manipulační linky surové kulatiny		
Dyas, a.s.	Uherský Ostroh	Speciální Manipulační linka na „loupárenské výřezy“
HAAS Fertigbau, s.r.o.	Chanovice	Manipulační linka na surovou dřevní hmotu a výřezy s výkonem 400 000 m3/rok.
SUBLIMA CZ, s.r.o.	Březnice	Manipulační linka pro třídění kulatiny
Technologie pořezu dřevní hmoty - pilnice		
SAB GmbH	Rusko Lesosibirsk	– Pořezová technologie - profilovací agregát
Klatovské dřevo, s.r.o.	Klatovy Luby	– Technologie pořezu + omítací a třídící linka
HAAS Fertigbau, s.r.o.	Chanovice	Kompletní pořezová technologie – 4 pořezové linie, rámová pila (2 ks); pásová pila; kotoučový agregát SAB. Výkon 650 000 m3/rok.
WTD	Rakousko Gaishorn am See	– Pořezová technologie
PILA FACEK, s.r.o.	Oldřichov Hájích	v Komplexní pořezová technologie s kotoučovým profilovacím agregátem
Technologie spalování dřevních odpadů s výrobou tepelné energie – kotelny a doprava dřevních odpadů		
Lesní společnost Lány – Prezidentská kancelář	Lány	kotel 400kW a 300kW
IHC Komterm Písek	Písek	Posuvná podlaha zásobníku + redlerová doprava
De-metal	Uničov	Vibrační zásobník, vibrační dopravník a sekačka dřevního odpadu (buk)
Linky automatizace výroby		
Tractant Fabri	Kolín	Linka na praní výměníků do klimatizačních jednotek
Varta a.s.	Česká Lípa	Linka na manipulaci, oplachování a paketaování auto baterií po nabíjení
Drevomax, s.r.o.	Slovensko - Rájecké Teplice	Linka na výrobu peletek. Výkon 1 000 kg/hod

Hegenstaller s.r.o.	Trhanov	Komplexní linka na výrobu šalovacích desek
Šumavský pramen a.s.	Bližná	Linka - manipulátor na „paletování“ barelů vody
Technologie na výrobu lepeného prvku		
Dřevovýroba Wimmer	Milín	Technologie na lepený hranol, délka 12m
Klatovské dřevo, s.r.o.	Klatovy	Linka na rozebírání paketů přířezů a optimalizační linka
Klatovské dřevo, s.r.o	Klatovy	Hoblovací linka přířezů
Hydraulické lisy na lepený prvek		
Koller Holz s.r.o.	Grešlovo Mýto	Hydraulický kontinuální lis na šalovací desky (délka 12 m, šířka 3,3 m).
Alpin Mont Servis s.r.o.	Vrchoslav	Linka na spárovou desku a hranol
JčL Grund	Zámostí	Lis na EURO hranol HS 6 000

Příloha C: Finanční výkazy z let 2009 - 2011

Rozvaha ke dni 31. 12. 2010 (v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	1	92 290	-13 457	78 833	67 043
B.	Dlouhodobý majetek	3	31 374	-9 281	22 093	17 609
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	69	-69		
3.	Software	7	69	-69		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	25 085	-9 212	15 873	11 602
1.	Pozemky	14	323		323	323
2.	Stavby	15	7 501	-1500	6 001	6 257
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	11 416	-7 712	3 704	4 473
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	5 696		5 696	400
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	149		149	149
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	6 220		6 220	6 007
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	144		144	144
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	1 189		1 189	1 188
4.	Půjčky a úvěry – ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	27	4 887		4 887	4 675
C.	Oběžná aktiva	31	60 588	-4 176	56 412	49 028
C. I.	Zásoby	32	17 083		17 083	3 084
1.	Materiál	33	847		847	792
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	2087		2087	2 292
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	14 149		14 149	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	36 408	-4 176	32 232	16 310
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	32 762	-4 176	28 586	11 202
6.	Stát – daňové pohledávky	54	2 102		2 102	3 319
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	-14		-14	26
8.	Dohadné účty aktivní	56	5		5	86
9.	Jiné pohledávky	57	1 553		1 553	1 677
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	7 097		7 097	29 634
1.	Peníze	59	78		78	66
2.	Účty v bankách	60	7 019		7 019	29 568
D. I.	Časové rozlišení	63	328		328	406

1.	Náklady příštích období	64	328		328	406
Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období	
	PASIVA CELKEM	67	78 833		67 043	
A.	Vlastní kapitál	68	57 486		52 951	
A. I.	Základní kapitál	69	11 200		11 200	
1.	Základní kapitál	70	11 200		11 200	
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	2 255		2 079	
1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	2 255		2 079	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	39 496		36 152	
1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	39 496		36 152	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	4 535		3 520	
B.	Cizí zdroje	85	21 240		13 924	
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	1 036		677	
1.	Závazky z obchodních vztahů	92	756		610	
10.	Odložený daňový závazek	101	280		67	
B. III.	Krátkodobé závazky	102	20 204		13 247	
1.	Závazky z obchodních vztahů	103	18 661		12 130	
5.	Závazky k zaměstnancům	107	578		467	
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	275		262	
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	79		72	
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	156			
10.	Dohadné účty pasivní	112	30		30	
11.	Jiné závazky	113	425		286	
C. I.	Časové rozlišení	118	107		168	
1.	Výdaje příštích období	119	11		168	
2.	Výnosy příštích období	120	96			

Rozvaha ke dni 31. 12. 2011 (předběžná)

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	
	AKTIVA CELKEM	1	87 263	-14 277	72 986	78 833
B.	Dlouhodobý majetek	3	31 287	-11 130	20 157	22 093
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	69	-69		
3.	Software	7	69	-69		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	25 310	-11 061	14 249	15 873
1.	Pozemky	14	323		323	323
2.	Stavby	15	13 346	-1 955	11 391	6 001
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	11 641	-9 106	2 535	3 704
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				5 696
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				149
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	5 908		5 908	6 220
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	144		144	144
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	1 189		1 189	1 189
4.	Půjčky a úvěry – ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	27	4 575		4 575	4 887
C.	Oběžná aktiva	31	55 720	-3 147	52 573	56 412
C. I.	Zásoby	32	12 472		12 472	17 083
1.	Materiál	33	634		634	847
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	2 326		2 326	2 087
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	9 512		9 512	14 149
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	26 689	-3 147	23 542	32 232
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	23 938	-3 147	20 791	28 586
6.	Stát – daňové pohledávky	54	1 485		1 485	2 102
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	18		18	-14
8.	Dohadné účty aktivní	56				5
9.	Jiné pohledávky	57	1 248		1 248	1 553
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	16 559		16 559	7 097
1.	Peníze	59	62		62	78
2.	Účty v bankách	60	16 497		16 497	7 019
D. I.	Časové rozlišení	63	256		256	328
1.	Náklady příštích období	64	256		256	328
Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období	

	PASIVA CELKEM	67	72 986	78 833
A.	Vlastní kapitál	68	57 863	57 486
A. I.	Základní kapitál	69	11 200	11 200
1.	Základní kapitál	70	11 200	11 200
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	2 255	2 255
1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	2 255	2 255
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	44 031	39 496
1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	44 031	39 496
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	377	4 535
B.	Cizí zdroje	85	15 123	21 240
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	518	1 036
1.	Závazky z obchodních vztahů	92	518	756
10.	Odložený daňový závazek	101		280
B. III.	Krátkodobé závazky	102	14 605	20 204
1.	Závazky z obchodních vztahů	103	13 128	18 661
5.	Závazky k zaměstnancům	107	532	578
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	237	275
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	75	79
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	294	156
10.	Dohadné účty pasivní	112		30
11.	Jiné závazky	113	339	425
C. I.	Časové rozlišení	118	105	107
1.	Výdaje příštích období	119		11
2.	Výnosy příštích období	120	105	96

Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2010 (v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	čís. řád. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	3 109	532
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	2 735	387
+	Obchodní marže	3	374	145
II.	Výkony	4	75 080	132 580
1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	75 291	132 430
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	-205	150
B.	Výkonová spotřeba	8	61 341	113 654
1.	Spotřeba materiálu a energie	9	50 085	94 300
2.	Služby	10	11 256	19 354
+	Přidaná hodnota	11	14 119	19 071
C.	Osobní náklady	12	9 720	10 689
1.	Mzdové náklady	13	7 136	7 846
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 362	2 606
4.	Sociální náklady	16	222	237
D.	Daně a poplatky	17	76	55
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	1 692	1 514
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19		142
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		142
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		171
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		171
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-2 087	2 312
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	724	285
H.	Ostatní provozní náklady	27	563	1 081
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 879	3 676
X.	Výnosové úroky	42	141	574
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	298	2 027
O.	Ostatní finanční náklady	45	477	1 129
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-38	1 472
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	306	1 628
1.	-splatná	50	93	1 542
2.	-odložená	51	213	86
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	4 535	3 520
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	4 535	3 520
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4 841	5 148

Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12. 2011 (předběžný, v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	4 872	3 109
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3 652	2 735
+	Obchodní marže	3	1 220	374
II.	Výkony	4	48 345	75 080
1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	48 106	75 291
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	239	-205
B.	Výkonová spotřeba	8	39 804	61 341
1.	Spotřeba materiálu a energie	9	33 751	50 085
2.	Služby	10	6 053	11 256
+	Přidaná hodnota	11	9 761	14 119
C.	Osobní náklady	12	9 607	9 720
1.	Mzdové náklady	13	7 048	7 136
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 331	2 362
4.	Sociální náklady	16	228	222
D.	Daně a poplatky	17	89	76
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	1 849	1 692
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 029	-2 087
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	931	724
H.	Ostatní provozní náklady	27	617	563
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-441	4 879
X.	Výnosové úroky	42	338	141
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	821	298
O.	Ostatní finanční náklady	45	341	477
*	Finanční výsledek hospodaření	48	818	-38
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		306
1.	-splatná	50		93
2.	-odložená	51		213
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	377	4 535
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	377	4 535
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	377	4 841

Příloha D: Výpočty hodnocení konkurenční pozice a atraktivnosti trhu pro sestavení matice GE

Dřevařské technologie – konkurenční pozice

Faktor konkurenční pozice	Dřevařské technologie: Česká republika			Dřevařské technologie: západní Evropa		
	Váha [%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení [%]	Váha [%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení [%]
Současný podíl na trhu	12	95	11,4	13	5	0,65
Kvalita nabízených výrobků	13	60	7,8	14	30	4,2
Kvalita nabízených služeb	10	100	10	11	30	3,3
Cena produktu	18	100	18	12	100	12
Reputace značky	8	90	7,2	10	5	0,5
Nákladová pozice produktu	7	100	7	7	60	4,2
Investiční schopnost firmy	5	100	5	5	10	0,5
Využívání kapacit firmy	4	100	4	4	60	2,4
Finanční pozice firmy	7	100	7	9	10	0,9
Kvalita managementu	6	80	4,8	6	10	0,6
Kvalita lidského kapitálu	6	80	4,8	5	40	2
Pozice ve výzkumu a vývoji	4	100	4	4	20	0,8
Celkem	100		91			32,05

Dřevařské technologie – atraktivnost trhu

Faktor atraktivnosti trhu	Dřevařské technologie: Česká republika			Dřevařské technologie: západní Evropa		
	Váha [%]	Hodnocení atraktivnosti [%]	Celkové hodnocení [%]	Váha [%]	Hodnocení atraktivnosti [%]	Celkové hodnocení [%]
Celková velikost trhu	13	40	5,2	13	90	11,7
Míra růstu trhu	13	5	0,65	13	40	5,2
Typická zisková marže	11	15	1,65	11	50	5,5
Úroveň cen v tržním segmentu	10	15	1,5	10	50	5
Kapitálové vstupní bariéry do segmentu	7	40	2,8	7	70	4,9
Technologické požadavky na produkt	7	40	2,8	7	70	4,9
Konkurence v tržním segmentu	10	60	6	10	30	3
Vyjednávací pozice zákazníků	11	40	4,4	11	15	1,65
Vyjednávací pozice dodavatelů	8	50	4	8	50	4
Legislativní bariéry	4	20	0,8	4	20	0,8
Míra informovanosti o situaci na trhu	6	40	2,4	6	30	1,8
Celkem	100		32,2			48,45

Kotelny na dřevní odpad – konkurenční pozice

Faktor konkurenční pozice	Kotelny na dřevní odpad		
	Váha [%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení [%]
Současný podíl na trhu	12	80	9,6
Kvalita nabízených výrobků	18	75	13,5
Kvalita nabízených služeb	14	90	12,6
Cena produktu	13	80	10,4
Reputace značky	7	60	4,2
Nákladová pozice produktu	6	70	4,2
Investiční schopnost firmy	5	100	5
Využívání kapacit firmy	5	60	3
Finanční pozice firmy	6	100	6
Kvalita managementu	5	100	5
Kvalita lidského kapitálu	5	100	5
Pozice ve výzkumu a vývoji	4	80	3,2
Celkem	100		81,7

Kotelny na dřevní odpad – atraktivnost trhu

Faktor atraktivnosti trhu	Kotelny na dřevní odpad		
	Váha [%]	Hodnocení atraktivnosti [%]	Celkové hodnocení [%]
Celková velikost trhu	12	40	4,8
Míra růstu trhu	13	30	3,9
Typická zisková marže	10	50	5
Úroveň cen v tržním segmentu	10	50	5
Kapitálové vstupní bariéry do segmentu	7	50	3,5
Technologické požadavky na produkt	9	60	5,4
Konkurence v tržním segmentu	8	60	4,8
Vyjednávací pozice	7	60	4,2

zákazníků			
Vyjednávací pozice dodavatelů	7	40	2,8
Možnost přechodu k substitutům	7	15	1,05
Legislativní bariéry	6	30	1,8
Míra informovanosti o situaci na trhu	4	50	2
Celkem	100		44,25

Transportní zařízení – konkurenční pozice

Faktor konkurenční pozice	Transportní zařízení: Česká republika			Transportní zařízení: západní Evropa		
	Váha [%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení [%]	Váha [%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení [%]
Současný podíl na trhu	15	80	12	15	30	4,5
Kvalita nabízených výrobků	15	90	13,5	16	60	9,6
Kvalita nabízených služeb	9	100	9	10	60	6
Cena produktu	12	100	12	11	90	9,9
Reputace značky	8	50	4	5	20	1
Nákladová pozice produktu	7	90	6,3	6	50	3
Investiční schopnost firmy	6	100	6	7	10	0,7
Využívání kapacit firmy	5	100	5	4	60	2,4
Finanční pozice firmy	7	100	7	8	10	0,8
Kvalita managementu	6	80	4,8	8	10	0,8

Kvalita lidského kapitálu	6	80	4,8	5	50	2,5
Pozice ve výzkumu a vývoji	4	100	4	5	20	1
Celkem	100		88,4	100		42,2

Transportní zařízení – atraktivnost trhu

Faktor atraktivnosti trhu	Transportní zařízení: Česká republika			Transportní zařízení: západní Evropa		
	Váha [%]	Hodnocení atraktivnosti [%]	Celkové hodnocení [%]	Váha [%]	Hodnocení atraktivnosti [%]	Celkové hodnocení [%]
Celková velikost trhu	13	60	7,8	13	90	11,7
Míra růstu trhu	14	20	2,8	14	30	4,2
Typická zisková marže	12	20	2,4	12	40	4,8
Úroveň cen v tržním segmentu	11	25	2,75	11	40	4,4
Kapitálové vstupní bariéry do segmentu	7	40	2,8	7	50	3,5
Technologické požadavky na produkt	7	50	3,5	7	50	3,5
Konkurence v tržním segmentu	11	50	5,5	11	60	6,6
Vyjednávací pozice zákazníků	9	60	5,4	9	50	4,5
Vyjednávací pozice dodavatelů	6	70	4,2	6	60	3,6
Legislativní bariéry	4	20	0,8	4	20	0,8
Míra	6	50	3	6	30	1,8

informovanosti o situaci na trhu						
Celkem	100		40,95	100		49,4

Technologie pro výrobu lepeného programu – konkurenční pozice

Faktor konkurenční pozice	Technologie pro výrobu lepeného programu		
	Váha [%]	Hodnocení výkonnosti [%]	Celkové hodnocení [%]
Současný podíl na trhu	13	100	13
Kvalita nabízených výrobků	14	100	14
Kvalita nabízených služeb	10	80	8
Cena produktu	12	90	10,8
Reputace značky	12	90	10,8
Nákladová pozice produktu	6	80	4,8
Investiční schopnost firmy	6	80	4,8
Využívání kapacit firmy	5	70	3,5
Finanční pozice firmy	6	90	5,4
Kvalita managementu	5	100	5
Kvalita lidského kapitálu	5	100	5
Pozice ve výzkumu a vývoji	6	90	5,4
Celkem	100		90,5

Technologie pro výrobu lepeného programu – atraktivnost trhu

Faktor atraktivnosti trhu	Technologie pro výrobu lepeného programu		
	Váha [%]	Hodnocení atraktivnosti [%]	Celkové hodnocení [%]
Celková velikost trhu	14	50	7
Míra růstu trhu	14	50	7
Typická zisková marže	12	40	4,8
Úroveň cen v tržním segmentu	12	50	6
Kapitálové vstupní bariéry do segmentu	7	40	2,8
Technologické požadavky na produkt	9	50	4,5
Konkurence v tržním segmentu	8	70	5,6
Vyjednávací pozice zákazníků	7	60	4,2
Vyjednávací pozice dodavatelů	7	50	3,5
Legislativní bariéry	5	20	1
Míra informovanosti o situaci na trhu	5	50	2,5
Celkem	100		48,9

Příloha E: Ohodnocení rizikových faktorů a stanovení dílčích rizikových přírážek při výpočtu nákladů vlastního kapitálu

Rizikový faktor	Stupeň rizika	Dílčí riziková přírážka
A. Faktory variability tržeb a ziskové marže		
1. Rizika na úrovni oboru		1,087 %
<ul style="list-style-type: none"> Dynamika oboru 	3	0,257 %
<ul style="list-style-type: none"> Závislost oboru na hospodářském cyklu 	3	0,257 %
<ul style="list-style-type: none"> Potenciál inovací v oboru 	2	0,135 %
<ul style="list-style-type: none"> Určování trendů v oboru 	4	0,438 %
2. Rizika na úrovni trhu, kde je podnik činný		0,708 %
<ul style="list-style-type: none"> Kapacita trhu, možnost expanze 	4	0,438 %
<ul style="list-style-type: none"> Rizika dosažení tržeb 	2	0,135 %
<ul style="list-style-type: none"> Rizika proniknutí na trhy, cílové trhy 	2	0,135 %
3. Rizika z konkurence		1,655 %
<ul style="list-style-type: none"> Konkurence 	3	0,257 %
<ul style="list-style-type: none"> Konkurenceschopnost produktů 	3	0,257 %
<ul style="list-style-type: none"> Ceny 	2	0,135 %
<ul style="list-style-type: none"> Kvalita 	3	0,257 %
<ul style="list-style-type: none"> Výzkum a vývoj 	3	0,257 %
<ul style="list-style-type: none"> Reklama a propagace 	4	0,438 %
<ul style="list-style-type: none"> Distribuce, servis 	1	0,054 %
4. Management		0,627 %
<ul style="list-style-type: none"> Vize, strategie 	4	0,438 %
<ul style="list-style-type: none"> Klíčové osobnosti 	2	0,135 %
<ul style="list-style-type: none"> Organizační struktura 	1	0,054 %
5. Výrobní proces		0,662 %
<ul style="list-style-type: none"> Struktura výrobků 	3	0,257 %
<ul style="list-style-type: none"> Technologické možnosti výroby 	2	0,135 %
<ul style="list-style-type: none"> Pracovní síla 	2	0,135 %
<ul style="list-style-type: none"> Dodavatelé 	2	0,135 %

6. Ostatní faktory provozních ziskových marží		0,459 %
<ul style="list-style-type: none"> • Úroveň fixních nákladů 	1	0,054 %
<ul style="list-style-type: none"> • Postavení podniku vůči odběratelům 	2	0,135 %
<ul style="list-style-type: none"> • Postavení podniku vůči dodavatelům 	2	0,135 %
<ul style="list-style-type: none"> • Bariéry vstupu do odvětví 	2	0,135 %
B. Faktory rizika financování		0,500 %
<ul style="list-style-type: none"> • Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech 	1	0,054 %
<ul style="list-style-type: none"> • Běžná a rychlá likvidita 	3	0,257 %
<ul style="list-style-type: none"> • Průměrná doba inkasa pohledávek 	2	0,135 %
<ul style="list-style-type: none"> • Průměrná doba držení zásob 	1	0,054 %

Příloha F: Citlivost vybraných položek na působení rizikových faktorů

Rizikový faktor: růst cen surovin a energií (v tis. Kč)

	2012		2013		2014	
	Původně	Po změně	Původně	Po změně	Původně	Po změně
Náklady na zboží	3 954	4 152	4 246	4 458	5 123	5 379
Materiál a energie	39 550	43 505	45 884	50 472	56 668	62 335
HV před zdaněním	1 944	-2 209	8 442	3 642	14 187	8 264
% změna HV	-213,6 %		-56,9 %		-41,7 %	

Rizikový faktor: změna směnného kurzu (v tis. Kč)

	2012		2013		2014	
	Původně	Po změně	Původně	Po změně	Původně	Po změně
Tržby celkem	63 575	61 159	76 740	73 304	95 640	90 782
Zahraniční tržby	24 160	21 744	34 365	30 929	48 580	43 722
Materiál a energie:	39 550	38 985	45 884	45 239	56 668	55 866
Materiál celkem	28 276	27 711	32 255	31 610	40 081	39 279
Materiál ze zahraničí	5 655	5 090	6 451	5 806	8 016	7 214
HV před zdaněním	1 944	93	8 442	5 651	14 187	10 131
% změna HV	-95,2 %		-33,1 %		-28,6 %	

Rizikový faktor: pokles tržního podílu tlakem zahraniční konkurence (v tis. Kč)

	2012		2013		2014	
	Původně	Po změně	Původně	Po změně	Původně	Po změně
Tržby celkem	63 575	61 159	76 740	73 304	95 640	90 782
Tržby ze zahraničí	24 160	21 744	34 365	30 929	48 580	43 722
Náklady na zboží	3 954	3 804	4 246	4 055	5 123	4 867
Náklady na zboží (do zahraničí)	1 503	1 353	1 911	1 720	2 562	2 306
Výkonová spotřeba	47 022	45 235	54 607	52 150	67 258	63 895
Výkonová spotřeba (zahraničí)	17 868	16 081	24 573	22 116	33 629	30 266
Osobní náklady	9 895	9 598	9 203	8 927	9 479	9 195
HV před zdaněním	1 944	1 762	8 442	7 930	14 187	13 232
% změna HV	-9,4 %		-6,1 %		-6,7 %	

Rizikový faktor: nepříznivý vývoj situace v dřevozpracovatelsví v ČR (v tis. Kč)

	2012		2013		2014	
	Původně	Po změně	Původně	Po změně	Původně	Po změně
Tržby celkem	63 575	59 634	76 740	72 503	95 640	90 934
Tuzemské tržby	39 415	35 474	42 375	38 138	47 060	42 354
Náklady na zboží	3 954	3 709	4 246	4 013	5 123	4 867
Náklady na zboží (tuzemsko)	2 451	2 206	2 335	2 102	2 561	2 305
Výkonová spotřeba	47 022	44 107	54 607	51 604	67 258	63 895
Výkonová spotřeba (tuzemsko)	29 154	26 239	30 034	27 031	33 629	30 266
Osobní náklady	9 895	9 598	9 203	8 927	9 479	9 195
HV před zdaněním	1 944	1 460	8 442	7 717	14 187	13 384
% změna HV	-24,9 %		-8,6 %		-5,7 %	

Rizikový faktor: tlak na snižování prodejních cen (v tis. Kč)

	2012		2013		2014	
	Původně	Po změně	Původně	Po změně	Původně	Po změně
Tržby celkem	63 575	57 218	76 740	69 066	95 640	86 076
HV před zdaněním	1 944	-4 413	8 442	768	14 187	4 623
% změna HV	-327 %		-90,9 %		-67,4 %	

Příloha G: Rozdělení nákladů na fixní a variabilní složku

	2012	2013	2014	VN/FN
Náklady na prodané zboží	3 954	4 246	5 123	VN
Spotřeba materiálu:				
• hlavní materiál	24 291	27 621	34 523	VN
• pohonné hmoty	3 020	3 662	4 578	VN
• režijní materiál	965	972	980	FN
Spotřeba energie:				
• přímá spotřeba při výrobě	9 361	11 682	14 601	VN
• režijní spotřeba energie	1 913	1 947	1 986	FN
Služby:				
• opravy a udržování	202	209	212	FN
• cestovné	1 859	2 149	2 626	VN
• náklady na reprezentaci	30	36	39	FN
• IT služby, licence softwaru	255	223	225	FN
• propagace	65	45	45	FN
• školení	50	50	20	FN
• doprava a další kooperace	4 637	5 635	7 043	VN
• jiné	374	376	380	FN
Odpisy	2 054	1 839	1 638	FN
Osobní náklady				
• management a administrativa	2 932	3 020	3 111	FN
• ostatní zaměstnanci (přímé náklady)	6 963	6 183	6 368	VN
Daně a poplatky	92	95	98	FN
Ostatní provozní náklady	635	654	673	FN

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty při působení optimistického a pesimistického scénáře

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč při působení optimistického scénáře

Označení a	TEXT b	čís. řád. c	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	1	5 582	6 395	7 717
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3 914	4 204	5 072
+	Obchodní marže	3	1 668	2 191	2 645
II.	Výkony	4	59 409	72 074	90 187
1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	58 947	71 496	89 358
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	462	578	829
B.	Výkonová spotřeba	8	46 472	53 974	66 471
1.	Spotřeba materiálu a energie	9	39 000	45 251	55 881
2.	Služby	10	7 472	8 723	10 590
+	Přidaná hodnota	11	14 604	20 292	26 361
C.	Osobní náklady	12	9 895	9 203	9 479
D.	Daně a poplatky	17	92	95	98
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	2 054	1 839	1 638
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1005	1085	1 193
H.	Ostatní provozní náklady	27	635	654	673
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2 933	9 586	15 666
X.	Výnosové úroky	42	126	319	511
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	837	854	871
O.	Ostatní finanční náklady	45	409	490	588
*	Finanční výsledek hospodaření	48	554	683	794
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	3 487	10 269	16 460

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč při působení pesimistického scénáře

Označení a	TEXT b	čís. řád. c	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	1	5 334	6 111	7 375
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	4 025	4 322	5 215
+	Obchodní marže	3	1 309	1 789	2 160
II.	Výkony	4	56 796	68 905	86 225
1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	56 334	68 327	85 396
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	462	578	829
B.	Výkonová spotřeba	8	48 202	55 981	68 957
1.	Spotřeba materiálu a energie	9	40 730	47 258	58 367
2.	Služby	10	7 472	8 723	10 590
+	Přidaná hodnota	11	9 903	14 713	19 427
C.	Osobní náklady	12	9 895	9 203	9 479
D.	Daně a poplatky	17	92	95	98
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	2 054	1 839	1 638
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1005	1085	1 193
H.	Ostatní provozní náklady	27	635	654	673
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-1 768	4 007	8 732
X.	Výnosové úroky	42	126	319	511
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	837	854	871
O.	Ostatní finanční náklady	45	409	490	588
*	Finanční výsledek hospodaření	48	554	683	794
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-1 214	4 690	9 526

Abstrakt

ŠTĚPÁNOVÁ, P. *Projekt zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení.*
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 136 s., 2012

Klíčová slova: strategický plán, Balanced Scorecard, BSC, analýza rizik, strategická mapa

Předložená práce je zaměřena na tvorbu projektu zvyšování výkonnosti firmy prostředky strategického řízení. Za tímto účelem je využito moderní metodiky řízení výkonnosti Balanced Scorecard (BSC) pro účely implementace strategického plánu do prostředí vybraného podniku. Práce je rozčleněna do čtyř hlavních kapitol. První kapitola se věnuje tvorbě strategického plánu rozvoje podniku pro střednědobé období včetně provedení analýzy prostředí a strategické analýzy. V druhé kapitole je zpracován finanční plán a jeho finanční analýza za účelem vyhodnocení parametrů strategického plánu z finančního hlediska. Ve třetí kapitole následuje implementace plánu pomocí metodiky BSC, kde jsou odvozeny strategické cíle BSC v rámci jednotlivých perspektiv a navržena jejich měřítka včetně požadovaných cílových hodnot. V rámci kapitoly je též provedena analýza rizik tohoto strategického záměru. Implementace pomocí BSC pokračuje v rámci čtvrté kapitoly tvorbou vazeb příčina-důsledek mezi cíli jednotlivých perspektiv BSC, které jsou promítnuty do výsledné strategické mapy. V závěru této části jsou navrženy osoby či týmy zodpovědné za plnění jednotlivých cílů v rámci všech perspektiv BSC.

Abstract

ŠTĚPÁNOVÁ, P. *The Project of the Business Performance Increase by Means of Strategic Management*. Graduation thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 136 p., 2012

Key words: strategic plan, Balanced Scorecard, BSC, risk analysis, strategy map

This graduation thesis is focused on the creation of a project for increasing business performance by means of strategic management. For this purpose it uses the modern methods Balanced Scorecard (BSC) for the implementation of the strategic plan into the chosen company. The thesis is divided into four main parts. In the first chapter, the strategic plan for business development is created in the medium-term period, including analyses of external and internal environment and strategic analysis. In the second chapter, a financial plan and its financial analysis are made for the purpose of assessing the strategic plan parameters from the financial position. The third chapter follows with the plan for implementation using BSC methods, where strategic objectives are deduced in each of the BSC perspectives in addition to measures and targeted values for each of these objectives. In this chapter the risk analysis of the strategic plan is also completed. The implementation by BSC continues in the fourth chapter with the creation of cause-and-effect relationships between objectives of all BSC perspectives. These are projected into the final strategy map. In the end of this part there are suggested persons or teams responsible for fulfilling each of the objectives of all BSC perspectives.